



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

Área de Concentração: Comunicação, cultura e ideologia

Linha de Pesquisa: Práticas Sociopolíticas nas Mídias e Comunicação nas Organizações

**A OUVIDORIA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA:
PROBABILIDADES E IMPROBABILIDADES
DA COMUNICAÇÃO**

TASSIARA BALDISSERA CAMATTI



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**A OUVIDORIA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA:
PROBABILIDADES E IMPROBABILIDADES
DA COMUNICAÇÃO**

TASSIARA BALDISSERA CAMATTI

**Porto Alegre
AGOSTO, 2014**



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

**A OUVIDORIA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA:
PROBABILIDADES E IMPROBABILIDADES
DA COMUNICAÇÃO**

TASSIARA BALDISSERA CAMATTI

ORIENTADOR: PROF(a). DR(a). CLEUSA MARIA ANDRADE SCROFERNEKER

Tese realizada no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCOM) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Comunicação Social.

**Porto Alegre
AGOSTO, 2014**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

C173o Camatti, Tassiara Baldissera
A ouvidoria na universidade pública : probabilidades e
improbabilidades da comunicação / Tassiara Baldissera Camatti. – 2014.
348 f. : il. ; 30 cm

Apresenta bibliografia.

Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do
Sul, Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, 2014.

Orientador: Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

1. Comunicação nas organizações. 2. Universidades e faculdades
públicas. 3. Luhmann, Niklas, 1927-1998. I. Título.

CDU: 658.012.45

Índice para o catálogo sistemático:

1. Comunicação nas organizações	658.012.45
2. Universidades e faculdades públicas	378.4
3. Luhmann, Niklas, 1927-1998	316.3

Catalogação na fonte elaborada pela bibliotecária
Ana Guimarães Pereira – CRB 10/1460

TASSIARA BALDISSERA CAMATTI

**A OUVIDORIA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA:
PROBABILIDADES E IMPROBABILIDADES
DA COMUNICAÇÃO**

Tese realizada no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social (PPGCOM) da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Doutor em Comunicação Social.

Aprovada em 21 de agosto de 2014.

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Celsi Brönstrup Silvestrin – Universidade Federal do Paraná/UFPR

Prof. Dr. Valdir José Morigi – Universidade Federal do rio Grande do Sul/ UFRGS

Profa. Dra. Juliana Tonin – PPGCOM/PUCRS

Prof. Dr. Alam de Oliveira Casartelli – FACE/PUCRS

Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PPGCOM/PUCRS

DEDICATÓRIA

Dedico esta tese a minha mãe, educadora em quem sempre me espelhei.

AGRADECIMENTOS

Ao findarmos este trabalho, lembramos com afeto de todos aqueles que tornaram possível sua concretização e aos quais é preciso agradecer:

Deus, obrigada pelo dom da vida e pela luz que nutriu diariamente meu caminho, fazendo-me perceber que a humildade é uma grande virtude;

Sanchae, meu esposo e amigo, obrigada pelo amor incondicional que alimenta a minha alma;

Hanaitã, Haran e Haian, filhos amados e meus maiores tesouros! Obrigada pela compreensão e apoio em todos os momentos;

Pai e Mãe, obrigada pelo exemplo de vida que cultivo todos os dias;

Vó Nivercina, obrigada por me ensinar que a sabedoria é fruto da vivência;

Bianca, minha nora, obrigada pela parceria e amizade;

Amigas e amigos do coração, obrigada por compartilharem comigo momentos de alegria, que oxigenaram minhas reflexões;

Adriana e Elaine, equipe da Ouvidoria UCS, obrigada pelo ombro amigo;

Flávia Machado, amiga e revisora, obrigada pela paciência e rigor;

Neka Machado, colega e amiga, obrigada por ser um esteio para mim;

Equipe NER e meus alunos queridos, obrigada por cada gesto, cada palavra, cada sorriso, cada mensagem. Vocês fortaleceram dia a dia minha certeza de chegar ao objetivo;

Colegas da UCS, UFRGS e PUCRS. Docentes do PPGCOM PUCRS. Obrigada pelos debates, dicas e sugestões que contribuíram para meu amadurecimento acadêmico;

FNOU e Ouvidores Universitários participantes da pesquisa, obrigada pela confiança e por contribuírem com este trabalho de modo transparente e profissional;

Prof. Cláudia Peixoto de Moura e Prof. Alam de Oliveira Casartelli, obrigada pelas considerações valiosas em minha banca de qualificação;

Prof. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, minha orientadora, obrigada por ser autêntica, um modelo de cientista, possibilitando que eu pudesse descobrir minhas limitações e receios a fim de vencê-los, tornando o aprendizado científico um aprendizado de vida.

Epígrafe

A Sociedade é o sistema abrangente de todas as comunicações, que se reproduz autopoieticamente, na medida em que produzem, na rede de conexão recursiva de comunicações, sempre novas (e sempre outras) comunicações.

Niklas Luhmann (1997)

RESUMO

A partir da Teoria dos Sistemas (LUHMANN, 1996), que compreende a comunicação como constituinte fundamental para a evolução da sociedade, por meio de processos autopoieticos e autorreferenciais e via relações de interpenetração e acoplamento mútuo, propomos nossa pesquisa com foco na Ouvidoria Universitária, tendo como objetivos investigar o papel da ouvidoria nas organizações universitárias; analisar como se processa a comunicação na ouvidoria universitária e discutir as probabilidades e improbabilidades da comunicação na ouvidoria universitária. Nossa escolha advém das leituras e levantamentos realizados, compreendendo a ouvidoria universitária como um objeto de pesquisa adequado para a temática investigada. Trata-se de um sistema social, em constante relação com seu entorno e outros sistemas, permeado pela complexidade e seus aspectos diversos: instabilidade e equilíbrio, ordem e desordem, unidade e diferença. O resgate teórico que realizamos está embasado, principalmente, nos conceitos de comunicação, universidade e ouvidoria. O método escolhido para propiciar-nos as reflexões e aprofundamentos necessários é a Hermenêutica de Profundidade, proposta por Thompson (1995), a qual nos possibilita compreender, interpretar e reinterpretar os sistemas e seu entorno. Quanto aos procedimentos metodológicos, optamos pela análise documental, levantamento de dados - via questionário, entrevista e observação direta, além da análise histórica e formal/discursiva nas quais utilizamos a análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). O objeto de pesquisa foi composto pelas ouvidorias das universidades públicas, associadas ao Fórum Nacional de Ouvidores Universitários e participantes do XIII Encontro Nacional do FNOU, sendo que nossa escolha se justifica pelo predomínio de ouvidores das IES públicas no evento. Ao final, tecemos algumas considerações que expressam o resultado das reflexões realizadas. Quanto a ouvidoria, entendemos que desempenha a função de agente com múltiplos papéis: facilitador, educador e mediador, participando, mesmo que indiretamente, do sistema universitário. Quanto ao processo de comunicação, constatamos que não está baseado em consenso, mas sim em diversidade de interpretações advindas das interações coletivas, via processos relacionais que envolvem a interpenetração e o acoplamento mútuo para manter o equilíbrio dos sistemas participantes. Nesse contexto, a linguagem, os meios de difusão e os meios simbolicamente generalizados são importantes mas não garantem a probabilidade da comunicação. Esta, na ouvidoria das universidades públicas, depende, principalmente, da interação humana, embasada no diálogo e na percepção de como os diversos atores: demandantes, funcionários/servidores, professores e gestores utilizam a linguagem, tanto verbal como não-verbal, para expressar-se, compreender as mensagens, inclusive simbólicas, relacioná-las às suas experiências particulares e, assim, produzir sentido.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Luhmann. Ouvidoria Universitária. Universidade Pública.

ABSTRACT

From the Systems Theory (Luhmann, 1996), which comprises communication as fundamental to the evolution of society through autopoietic and self-referential processes and relationships via interpenetration and mutual coupling, constituent propose our research focused on the University Ombudsman whose objectives were to investigate the role of the ombudsman in university organizations; analyze how the communication takes place in the university ombudsman and discuss the probabilities and improbabilities of communication in the university ombudsman. Our choice stems from the readings and surveys, including the university ombudsman as an appropriate theme for the investigated object of research. It is a social system in constant relationship with its surroundings and other systems, permeated by the complexity and its various aspects: instability and balance, order and disorder, unity and difference. The theoretical survey we do is rooted primarily in the concepts of communication, and university ombudsman. The method chosen to provide us the reflections and insights needed is the Depth Hermeneutics, proposed by Thompson (1995), which allows us to understand, interpret and reinterpret the system and its surroundings. Regarding methodological procedures, we opted for document analysis, survey data - via questionnaire, interview and direct observation, beyond the historical and formal analysis/discourse in which we use content analysis proposed by Bardin (1977). The object of research was composed of the ombudsman public universities associated with the National Forum of University Ombudsmen and participants of the XIII National Meeting of FNOU, and our choice is justified by the predominance of listeners of public HEI in the event. At the end brings forth some considerations that express the result of reflections made. As the ombudsman, we understand that performs the function of agent with multiple roles: facilitator, educator and mediator, participating, even indirectly, the university system. As to the communication process, we find that is not based on consensus, but in diversity of interpretations arising from collective interactions via relational processes involving the interpenetration and mutual engagement to maintain the balance of the participating systems. In this context, language, means of dissemination and symbolically generalized media are important but do not guarantee the probability of communication. This, the watchdog of the public universities, mainly depends on human interaction, based on dialogue and the perception of how the various actors: applicants, employees/servants, teachers and managers use language, both verbal and nonverbal, to express yourself, understand the messages, including symbolic, relate them to their particular experiences and thus produce meaning.

Keywords: Organizational Communication. Luhmann. University Ombudsman. Public University.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Formas de Investigação Hermenêutica	35
Figura 2	Configuração do Ambiente Organizacional	46
Figura 3	As cinco partes básicas da organização	55
Gráfico 1	Implantação de unidades universitárias no Brasil entre 1992 e 2001.....	78
Gráfico 2	Distribuição das Ouvidorias Universitárias por ano de fundação no Brasil.....	79
Gráfico 3	Distribuição das Ouvidorias Universitárias por região do Brasil.	111
Gráfico 4	Distribuição dos respondentes nos estados do Brasil	119
Gráfico 5	Modo de criação das ouvidorias universitárias públicas	119
Gráfico 6	Motivos da criação das ouvidorias universitárias públicas	120
Gráfico 7	Subordinação das ouvidorias universitárias públicas	121
Gráfico 8	Estrutura física das ouvidorias universitárias públicas	121
Gráfico 9	Área do conhecimento de formação do Ouvidor	122
Gráfico 10	Carga horária semanal do Ouvidor	123
Gráfico 11	Funções do Ouvidor	123
Gráfico 12	Nível de formação dos assessores	124
Gráfico 13	Funções do Assessor	124
Gráfico 14	Funções do Atendente	125
Gráfico 15	Públicos	126
Gráfico 16	Demandantes e frequência de contato	126
Gráfico 17	Natureza e periodicidade das demandas	127
Gráfico 18	A responsabilidade do atendimento telefônico	128
Gráfico 19	Sistemas de ouvidoria	128
Gráfico 20	A responsabilidade do atendimento presencial	130
Gráfico 21	Meios de acesso à ouvidoria	131
Gráfico 22	Acompanhamento das demandas – periodicidade	131
Gráfico 23	Atenção dos setores – Pontos positivos	132
Gráfico 24	Atenção dos setores – Pontos negativos	132
Gráfico 25	Encaminhamentos dos relatórios de falta de atendimento às demandas	133
Gráfico 26	Indicadores da ouvidoria	134
Gráfico 27	Encaminhamento do relatório de Ouvidoria	135
Gráfico 28	Meios de divulgação da ouvidoria	136

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Matriz da Análise HP.....	41
Quadro 2	Possíveis aproximações entre as perspectivas organizacionais	56
Quadro 3	A Ouvidoria Universitária e as Dimensões do SINAES	81
Quadro 4	Protocolo do Estudo - Comunicação e Ouvidoria Universitária	112
Quadro 5	Diretrizes para Análise de Conteúdo – Entrevistas e Observação Direta	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Classificação da amostra	118
-----------	--------------------------------	-----

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABO	Associação Brasileira de Ouvidores
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior
CGU	Controladoria Geral da União
CNPq	Conselho Nacional de Pesquisa
Conaes	Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior
CPA	Comissão Própria de Avaliação
C&T	Ciência e Tecnologia
DE	Dedicação Exclusiva
Enade	Exame Nacional de Desempenho de Estudantes
FNOU	Fórum Nacional de Ouvidorias Universitárias
HP	Hermenêutica de Profundidade
IES	Instituição de Ensino Superior
Inep	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
MEC	Ministério da Educação e Cultura
OGU	Ouvidoria Geral da União
OMD	Sistema de Gestão em Ouvidoria
PEC	Projeto de Emenda Constitucional
PGE	Procuradoria Geral do Estado
PGU	Procuradoria Geral da União
PUCRS	Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
SIC	Serviço de Informações ao Cidadão
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior
UE	União Europeia
UNESCO	Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
UNICEF	Fundo das Nações Unidas para a Infância

SUMÁRIO

1 CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA.....	17
2 A OPÇÃO PELO PARADIGMA HERMENÊUTICO.....	26
2.1 HERMENÊUTICA DE PROFUNDIDADE: COMPREENDER, INTERPRETAR E REINTERPRETAR.....	31
3 AMBIENTE E ORGANIZAÇÕES: UM OLHAR PARA A UNIVERSIDADE E A OUVIDORIA	43
3.1 ORGANIZAÇÕES: MÚLTIPLAS IMAGENS.....	49
3.2 A CONCEPÇÃO DA UNIVERSIDADE.....	61
3.2.1 A Universidade Brasileira	68
3.2.2 A Ouvidoria nas organizações universitárias do Brasil	76
4 COMUNICAÇÃO: UM PROCESSO SOCIAL COMPLEXO.....	88
4.1 OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA	105
5 A COMUNICAÇÃO NA OUVIDORIA DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS	110
5.1 A PESQUISA	114
5.2 QUESTIONÁRIO COM OUVIDORES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS NO XIII ENCONTRO NACIONAL DO FNOU	117
5.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS E OBSERVAÇÃO DIRETA REALIZADAS DURANTE O XIII ENCONTRO NACIONAL FNOU	136
5.3.1 Análise de conteúdo das entrevistas com o Presidente e o Vice- presidente do FNOU.....	139
5.3.2 Análise de conteúdo da observação direta realizada com ouvidores participantes do GT 3 no XIII Encontro Nacional do FNOU..	162
5.4 IMPROBABILIDADES E PROBABILIDADES DA COMUNICAÇÃO: DESCOBERTAS NA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA	172
6 CONSIDERAÇÕES	183
REFERÊNCIAS	190
ANEXOS	200
ANEXO A – Autorização para participação no XIII Encontro Nacional FNOU	201
ANEXO B – Autorização para pesquisa no XIII Encontro Nacional FNOU ..	202

ANEXO C – Confirmação de inscrição no XIII Encontro Nacional FNOU	203
ANEXO D – Questionários respondidos no Pré-teste.....	204
ANEXO E – Termo de Cessão de Direitos do Pré-teste.....	213
ANEXO F – Programação do XIII Encontro Nacional FNOU.....	215
ANEXO G – Registros Fotográficos do XIII Encontro Nacional FNOU.....	217
ANEXO H – Questionários respondidos no XIII Encontro Nacional FNOU .	221
ANEXO I – Termo de Cessão de Direitos da Entrevista.....	293
ANEXO J – Carta de Recife/PE - XIII Encontro Nacional FNOU	295
APÊNDICES	297
APÊNDICE A – Solicitação de informação sobre o XIII Encontro Nacional FNOU	298
APÊNDICE B – Solicitação de autorização para participar do XIII Encontro Nacional FNOU	299
APÊNDICE C – Dúvidas sobre a aplicação da pesquisa no XIII Encontro Nacional FNOU	300
APÊNDICE D – Inscrição no XIII Encontro Nacional FNOU	301
APÊNDICE E – Questionário aplicado às Ouvidorias Piloto [Pré-teste].....	302
APÊNDICE F – Tabulação do questionário aplicado às Ouvidorias Piloto [Pré-teste].....	305
APÊNDICE G – Degravação das sugestões do Pré-teste.....	308
APÊNDICE H – Questionário definitivo.....	311
APÊNDICE I – Entrevista com o Presidente e Vice-Presidente do Fórum de Ouvidores Universitários.....	316
APÊNDICE J – Anotação da Observação Direta.....	317
APÊNDICE K – Degravação da entrevista com o Presidente e Vice-Presidente do FNOU.....	321
APÊNDICE L – Fragmentos selecionados na Análise de Conteúdo – Entrevista	334
APÊNDICE M – Fragmentos selecionados na Análise de Conteúdo – Observação Direta	346

1 CONTEXTUALIZANDO A PESQUISA

A reflexão que propomos nesta tese, advém da compreensão do ambiente enquanto espaço produzido e produtor, de relações comunicativas que se estabelecem entre a sociedade, as organizações e os indivíduos. Partimos do princípio de que a sociedade tem como características principais a complexidade e a diferenciação e buscamos na teoria sistêmica, proposta por Luhmann (1990), a concepção que orientará, inicialmente a nossa caminhada.

Nossa intenção é descortinar, por meio da pesquisa científica, contribuições para os estudos em comunicação, problematizando-os ao propormos um mergulho no ambiente contemporâneo repleto de divergências, mudanças e irritações. Nesse viés, devido às inúmeras experiências profissionais vivenciadas durante quase quatro décadas, tanto no mercado quanto na academia, visualizamos na ouvidoria universitária uma possibilidade frutífera de pesquisa, por constituir-se a nosso ver, um objeto de estudo instigante. Isso deve-se a constatação de que faz parte das inúmeras iniciativas que visam ampliar a interação das organizações com seu entorno, concebendo um “campo de diálogo, que se processa nos mais diversos níveis de relacionamento, tanto interno quanto externo” (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p. 86).

A ouvidoria como um sistema autopoietico¹ e autorreferencial² possui identidade própria, o que a preserva e reforça para transpor as situações de adaptação, estruturação e transformação a que está sujeita. Ou seja, possui “a capacidade que o sistema autopoietico tem em *interpretar* o ambiente em que está inserido, *reagindo* a partir da *produção interna* (autoprodução) para sua permanência/sobrevivência no meio” (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 38) (grifo dos

¹ Segundo Luhmann (2006, p. 44-45) “Os sistemas autopoieticos são aqueles que por si mesmos produzem não apenas a sua estrutura, mas também os elementos que os constituem [...] sem importar a base energética ou material. Os elementos são informações, são diferenças que no sistema fazem uma diferença”. Destacamos que os criadores do termo autopoiesis foram os teóricos Maturana e Varela (1980, p. 12) buscando “[...] encontrar uma maneira de falar dos seres vivos que captasse a constituição de sua autonomia, enquanto sistemas”. No entanto, em nossa tese, optamos por abordar o conceito sob a ótica luhmanniana.

² Segundo Luhmann (1998, p. 55) “O conceito de autorreferência indica a unidade do sistema consigo mesmo”, reforçando os atributos que diferenciam cada sistema do entorno e de outros sistemas. “Ao observar tais sistemas é fácil compreender, portanto, como se aplicam as distinções entre sistema e entorno com referencia a si mesmos.” (LUHMANN, 1998, p. 174).

autores), transpondo conflitos e buscando novas possibilidades de ação. Mais que isso, ao considerarmos que o entorno é diverso e múltiplo, propomos a concebê-lo composto por outros sistemas psíquicos (indivíduos e sua consciência) e sociais (sociedade, organizações e interações). Estes são tanto objeto como sujeito que observam e são observados, interpretam e são interpretados (LUHMANN, 1998), conduzindo-nos a uma pesquisa robusta pelas múltiplas variáveis com as quais a ouvidoria necessita interagir e se comunicar. Essas partem da intenção do demandante e perpassam os diversos sistemas envolvidos no processo comunicativo estabelecido.

Também as universidades são sistemas altamente complexos, principalmente pelas divergências entre sua concepção e ação. Na origem, a universidade vinculou-se às bases ideológicas que buscam a emancipação do indivíduo e cidadão a partir do conhecimento aprimorado. No entanto, percebemos que em sua atuação as universidades são organizações como todas as demais: possuem processos instituídos para seu funcionamento e perpetuação. Devido a supremacia do sistema capitalista há o crescimento da busca pelo conhecimento, via formação acadêmica, para nivelar os mais aptos, passando então indivíduos e sociedade a compreender as universidades como parte de um segmento de mercado dito educacional, onde “a qualidade de uma universidade não se mede pela grandiosidade do Campus, [...] mas pela qualidade de seus produtos” (PAVIANI; POZENATO, 1984, p. 38). A busca pelo conhecimento crítico é substituída, na maioria dos casos, pela busca do diploma onde impera a reprodução. O foco é tornar-se apto para competir no mercado de trabalho, sendo “preciso dar mais atenção à produção e à produtividade universitárias” (PAVIANI; POZENATO, 1984, p. 38). Além disso há o agravante do ensino superior no Brasil ser “ao mesmo tempo o reflexo e o sustentáculo da cultura brasileira: [...] predominantemente repetitiva de padrões importados, [...] gerando e sendo produzida por um ensino universitário sem espírito crítico, mais doutrinário que científico” (PAVIANI; POZENATO, 1984, p. 91). Desse modo, optamos pela concepção de universidade enquanto um sistema social complexo, uma organização, com inúmeras contradições entre sua missão institucional e sua gestão administrativa, repleta de relações com outros sistemas e seu entorno. Porém, para qualificar ainda mais nossa proposta avaliamos os quatro modelos universitários existentes no Brasil e optamos pelas universidades públicas como nosso campo de investigação, por entendermos

que preservam, em parte, as concepções da criação da universidade (o conhecimento pelo conhecimento) e, por vezes, distancia-se da formação para o mercado, foco atribuído principalmente às universidades privadas.

Nossa proposição de pesquisa provem da área das Ciências Sociais Aplicadas e adentra no campo da Ciência da Comunicação por meio dos estudos organizacionais, concebidos como sistemas sociais. Buscamos compreender as relações de troca entre os indivíduos e como as mesmas revelam novas concepções. Cabe ressaltar que nossa dúvida quanto a improbabilidade ou não da comunicação na 'ouvidoria universitária' inicia-se com a percepção da complexidade existente no processo comunicativo, no qual os inúmeros fatores envolvidos não estão sob controle dos sistemas participantes, ou seja, "[...] não existe nenhum meio que facilite directamente um progresso constante do entendimento entre os homens" (LUHMANN, 2006, p. 45).

Outro fator preponderante que pontuamos, é que a comunicação está afeta ao ambiente, o entorno, relacionando-se direta e indiretamente com ele e com a complexidade existente. Esta a nosso ver, compreende que cada Ser é um sistema em si mesmo, com princípios autorreferenciais que apresentam a "capacidade de estabelecer relações consigo mesmos e de diferenciar essas relações frente às de seu entorno." (LUHMANN, 1998, p. 38), visto que a "Complexidade não é uma operação, não é nada que um sistema faça ou que nele ocorra, mas é um conceito de observação e descrição", inclusive próprio (LUHMANN, 1990, p. 136). Para tanto "[...] a complexidade significa obrigação à seleção, obrigação à seleção significa contingência e contingência significa risco" (LUHMANN, 1990, p. 69). Já a diferenciação possibilita-nos entender que qualquer análise 'teórico-sistêmica' está vinculada às diferenças entre sistema e entorno, pois "[o]s sistemas se constituem e se mantêm mediante a criação e a conservação da diferença com o entorno e utilizam seus limites para regular tal diferença. Sem diferença com relação ao entorno não haveria autorreferência" (LUHMANN, 1998, p. 40). O entorno constitui-se do que não é parte do sistema, está 'externo' a ele e distingue-se dele. Para Luhmann (1998), tudo que não for o sistema observado, será entorno. Ou seja, o sistema possui características próprias que possibilitam referir-se a si mesmo, fechando-se, mesmo que parcialmente.

Isto posto, frisamos que a dualidade sistema/entorno, ponto central do paradigma sistêmico Luhmanniano, será fundamental em nossa análise, a fim de que possamos compreender se o processo de comunicação na ouvidoria universitária possibilita que os sistemas fechados, abram-se por meio da interpenetração e do acoplamento mútuo (LUHMANN, 1998). Isso ocorre quando sistemas diversos entram em relação, desestabilizando o equilíbrio do sistema autopoietico e autorreferencial, levando à sua abertura e evolução (LUHMANN, 1998).

Sob esta perspectiva o nosso problema é formulado por meio de três questões que nos inquietam e pretendemos esclarecer: **Qual o papel da ouvidoria nas organizações universitárias? Como se processa a comunicação na Ouvidoria Universitária? Quais as probabilidades e improbabilidades da comunicação na Ouvidoria Universitária?** (grifo nosso).

Acreditamos que responder as questões de pesquisa envolve a necessidade de compreendermos a relação entre a comunicação e a ouvidoria universitária. Portanto, o nosso primeiro objetivo é **investigar qual é o papel da ouvidoria no contexto universitário** (grifo nosso), resgatando por meio da pesquisa bibliográfica as origens da universidade e da ouvidoria para então compreendê-las enquanto sistemas sociais participantes do ambiente complexo. É preciso, portanto, romper com a racionalidade do espaço e promover sua fluidez³; torná-lo domínio da liberdade, não o considerando como “simples materialidade, isto é, o domínio da necessidade, mas como teatro obrigatório da ação” (SANTOS, 1994, p. 39). Nesse prisma, além da variedade das coisas e das ações, podemos entender que o tempo e o espaço incluem uma multiplicidade infinita de perspectivas. Com isso, são quebrados antigos paradigmas funcionalistas, que consideravam tempo e espaço como padrões de controle às alterações do contexto, sendo também concebido, a partir disso, um novo entendimento de lugar. Assim, “Se o universo é definido como um conjunto de possibilidades, estas pertencem ao mundo todo e são teoricamente alcançáveis em qualquer lugar, desde que as contradições estejam presentes”

³ Para Milton Santos, a fluidez diferencia-se do território a medida que é colocada a serviço da competitividade e não se limita ao espaço habitado. Também para o autor, a fluidez pode ser virtual ou real. Diz ele: “De um lado, temos uma fluidez virtual, oferecida por objetos criados para facilitar essa fluidez e que são cada vez mais, objetos técnicos. Mas os objetos não nos dão senão uma fluidez virtual, porque a real vem das ações humanas, que são cada vez mais ações informadas, ações normatizadas.” (SANTOS, 2005, p. 255-256).

(SANTOS, 1994, p. 52). Portanto, o lugar é definido a partir da concretização das ações dos indivíduos, também concebido como “[...] o encontro em *possibilidades latentes e oportunidades preexistentes ou criadas*” (SANTOS, 1994, p. 44) (grifo do autor).

Nesse sentido, assevera:

Tempo, espaço e mundo são realidades históricas, que devem ser intelectualmente reconstruídas em termos de sistemas, isto é, como mutuamente conversíveis, se a nossa preocupação epistemológica é totalizadora. Em qualquer momento, o ponto de partida é a sociedade humana realizando-se. Essa realização dá-se sobre uma base material: o espaço e seu uso, o tempo e seu uso; a materialidade e suas diversas formas, as ações e suas diversas feições (SANTOS, 1994, p. 42).

Compreendemos, que as organizações são sistemas sociais constituídos a partir da comunicação, portanto ambientes relacionais, que podem se configurar como lugar e estão presentes no tempo e espaço. Além disso, que enfrentam desafios com o entorno, sociedade e indivíduos, advindos de uma série de mudanças motivadas, sobretudo, pelo desenvolvimento de novas tecnologias de informação e de comunicação⁴.

Um segundo objetivo que definimos foi de **analisar como se processa a comunicação na ouvidoria universitária** (grifo nosso). Nossa pesquisa teórica, exposta no Capítulo 4 desta tese, desafia-nos a compreender a comunicação enquanto um processo social complexo, constituído a partir de informações e experiências individuais que extrapolam e propõem novas concepções coletivas, mesmo que divergentes. Podemos dizer que as organizações são unidades de conhecimento comum, compostas por sistemas organizados e indivíduos multifacetados, organismos vivos, conforme postulam Luhmann (1996, 1997, 1998, 2006, 2007) e Morgan (1996). Por isso, à medida que os sistemas sociais se tornam mais complexos, é preciso conseguir lidar com contextos de ordem e desordem, estáveis e dinâmicos, com períodos de desintegração, e, conseqüentemente, necessidade de reintegração, sendo a comunicação o processo capaz de equacionar

⁴ O trajeto realizado nesse sentido está exposto no Capítulo 3 desta tese – Ambiente e organizações: um olhar para a universidade e a ouvidoria.

diferentes perspectivas em caminhos coletivos possíveis. Partimos do entendimento de que a comunicação não é consenso, mas sim diversidade de interpretações; o que na perspectiva Luhmanniana (1992, 2006) denomina-se a abordagem complexa do mundo atual, que transpõem o sistema orgânico, psíquico e social da ideia de unidade para a noção de diferença⁵.

Curvello e Scroferneker (2008, p. 12), referendam que a teoria dos sistemas e o estudo da complexidade são uma “possibilidade de nos redirmos da opção limitadora que nos separa do mundo e de nós mesmos”. Deixamos de compreender o mundo com olhos complacentes e passamos a englobar novas possibilidades às realidades existentes. Para tanto, os autores expõe que “essa escolha nos leva a romper com o pensamento simplificador, reducionista, causal, linear e monádico, típico das abordagens objetivistas da realidade e adotar um enfoque de tipo interacional, circular e sistêmico” (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008, p. 12).

Nesse sentido, “deve-se, sobretudo, esclarecer aqui que sistema e entorno, quando constituem os dois lados da forma, se encontram, indubitavelmente, separados, porém não podem existir sem estar referidos um ao outro” (LUHMANN, 2006, p. 42-43). Analisar um processo de comunicação que permeie a dinâmica dos sistemas, evolua do nível da linguagem para o nível das relações humanas complexas das sociedades atuais e vise sua autorreferência mediante a compreensão e autopreservação do ‘sistema-meio’ é a nossa busca, ao propormos o estudo na ouvidoria universitária.

Nosso terceiro objetivo é **discutir as probabilidades e improbabilidades da comunicação na ouvidoria universitária** (grifo nosso). Para tanto é preciso que compreendamos o contexto onde se encontram as organizações, os indivíduos, o ambiente em constante reconfiguração, e como, o mesmo estimula a ação organizacional. Acreditamos que a comunicação é um processo destinado a normalizar as relações ‘sistema-meio’, não pelo consenso, mas pela interação⁶. Tida como “[...] uma operação social que pressupõe uma maioria de sistemas de

⁵ A complexidade para Luhmann está diretamente ligada ao fato de que os sistemas são autopoieticos, autorreferentes e operacionalmente fechados. Por estas características diferem-se dos demais sistemas e do entorno, que os circunda (LUHMANN, 1998).

⁶ Compreendemos, com base em Uhry (2010, p. 20), que “A interação é a comunicação de pelo menos duas pessoas na qual se pressupõe convívio, diálogo, trato, contato constante. É atividade compartilhada, em que existem trocas e influências recíprocas, um conjunto de relações entre indivíduos, grupos ou mesmo entre grupos”.

consciências colaboradoras” (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 10), torna-se possível amenizar os impactos das mudanças e conflitos a que estamos sujeitos, restabelecer a ordem dos sistemas sociais e sinalizar novas perspectivas interativas.

Nossa concepção fundamenta-se no princípio de que à comunicação é um processo interativo dos sistemas existentes, a sociedade, as organizações e os indivíduos que dela fazem parte e que nela, ou com ela, se relacionam. Outro aspecto a ser esclarecido sobre as escolhas que fizemos, é que partimos da compreensão da comunicação organizacional enquanto “um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade” (NASSAR, 2008, p. 73). Por isso, acreditamos que estudar o processo de comunicação organizacional, pressupõe aproximar os conceitos teóricos sobre organizações e comunicação, a fim de compreender como a relação ‘sistema-meio’ (LUHMANN, 2006) acontece⁷.

Nossa investigação, portanto, envolve dois temas que se inter cruzam no processo de construção da tese: a ouvidoria nas organizações universitárias e o processo de comunicação organizacional. Ambos serão abordados com maior profundidade nos capítulos seguintes. Lasbeck (2010, 2012), Scroferneker (2006, 2009, 2010), Vilanova e Tanezini (2007) e Lyra (1990, 2012) são os teóricos de referência que nos levam a refletir sobre a Ouvidoria enquanto espaço de interlocução e lugar de comunicação (SCROFERNEKER, 2006, 2009, 2010), assim como discutir a problemática dessa pesquisa. Nesse contexto, trazemos a universidade enquanto uma proposta peculiar de organização, questionando se a mesma pode ser compreendida enquanto uma teia de relações entre indivíduos, que agrega em si comunicação, informação e conhecimento para se desenvolver.

Ao conceituarmos as organizações apresentamos o resgate teórico de autores do campo da administração. Destacamos Mintzberg (2006) e Morgan (1996) por suas contribuições relevantes para o entendimento de que são muitas coisas ao mesmo tempo: máquinas, organismos, cultura, etc. Sua estrutura organizada para crescer, desenvolver, manter e sobreviver no ambiente é dotada de inconstâncias, necessitando desenvolver relações comunicativas para se diferenciar. Luhmann

⁷ No Capítulo 5 desvendamos os achados de nossa pesquisa e trazemos as descobertas do campo para a discussão que propomos.

(1996, 1997, 1998, 2006, 2007), Wolton (1997, 2003, 2006, 2010) e Marcondes Filho (2004, 2008) são nossa base teórica para o estudo da Comunicação.

Para dar conta de nossa pesquisa, buscamos também conhecer alguns dos métodos norteadores que consideramos válidos para estabelecer a discussão científica que propomos. Nesse sentido, observamos que “[...] ‘objetos de conhecimento’ não equivalem às coisas do mundo, mas são, antes, formas de conhecê-las; são perspectivas de leitura, são construções do próprio conhecimento” (FRANÇA, 2002, p. 17). Portanto, devemos considerar que o objeto do conhecimento é um composto entre o objeto empírico (ou objeto de estudo) selecionado, o método que orientará a pesquisa e as opções metodológicas.

A escolha de nosso objeto de estudo teve como pressupostos: (a) atendimento a diversos públicos; (b) fazer parte do segmento educacional; (c) possuir processo de comunicação instituído; (d) ter ação de caráter interativo e mediador. Com base nesses critérios, optamos por estudar a ouvidoria das universidades públicas brasileiras associadas ao Fórum Nacional de Ouvidores Universitários - FNOU.

Quanto ao método, visualizamos como opção fértil de interlocução para os desafios apresentados, a hermenêutica, também conhecida como a teoria geral da interpretação, por considera-la adequada quando estudamos os sistemas, seu entorno, as relações estabelecidas e as inúmeras possibilidades interpretativas que surgem no caminhar da pesquisa. Portanto, nossa escolha pela HP⁸ deve-se ao seu diferencial em admitir múltiplas interpretações acerca da problemática proposta, possibilitando-nos compreender como à vida cotidiana, agregada à análise sócio-histórica e à análise formal ou discursiva, propicia a interpretação e reinterpretação de contextos, organizações, indivíduos e suas relações.

Outro ponto que devemos ressaltar é a nossa segurança a partir da escolha da HP, visto que por meio do desenho metodológico que apresenta, oferece-nos uma proposta concreta de caminho inicial, ao mesmo tempo em que instiga-nos a refletir sobre as infinitas (re)interpretações que podemos elucidar a partir dos achados da pesquisa. Nossa busca conta com diversos procedimentos metodológicos, tais como pesquisa bibliográfica, pesquisa documental, questionários, observação direta e entrevista, sobre as quais realizamos a análise de conteúdo (BARDIN, 1977).

Além disso, acreditamos que pelo viés do método, será possível entendermos

⁸ Abreviatura do método da Hermenêutica de Profundidade.

o indivíduo como um composto de corpo e mente; um sistema (LUHMANN, 1998), físico, psíquico e social, dotado de conhecimento e em constante evolução. Um ser inacabado, que constrói e reconstrói a si mesmo e seu entorno, a partir de inúmeras necessidades, constituindo-se pela comunicação. Nossa crença é que esse processo colocará em cheque paradigmas cartesianos e dogmas até então vigentes, possibilitando novas interpretações, possibilidades e descobertas para a pesquisa em comunicação. Para fundamentar nossa opção pelo paradigma interpretativo da hermenêutica de profundidade, resgatando os estudos epistemológicos e delineando a construção histórica que precedeu o método escolhido, concebemos o Capítulo 2.

É sob esse olhar que propomos essa tese. Acreditamos que estudar a ouvidoria das universidades públicas possibilita-nos refletir se podemos considerá-la um espaço de comunicação, compreendendo como de fato isso acontece, ou não, visto que a complexidade dos sistemas e do entorno tendem a tornar à comunicação improvável.

2 A OPÇÃO PELO PARADIGMA HERMENÊUTICO

Iniciamos este capítulo destacando que o caminho da pesquisa científica é dotado de desafios. Num contexto amplo de possibilidades nosso olhar propõem formas diversas de analisar os fenômenos, a fim de descobrir leituras e releituras do possível e do real. Para cada proposta de pesquisa, existem inúmeros objetos e métodos disponíveis. Cabe-nos, portanto, fazer escolhas condizentes com nossos objetivos, na tentativa de obter respostas para as questões que nos intrigam.

Gadamer (2008) expõe em sua obra *Verdade e Método*, que a hermenêutica é o modo de ser e compreender tipicamente humano, “uma teoria da experiência real, que é o pensamento” (p. 23). Contudo, não é apenas um componente psicológico do indivíduo, mas a sua maneira de captar o real, traduzi-lo e estabelecer o conhecimento do ser pelo homem. Para o autor os indivíduos estão em contínua relação com seu ambiente, não são solitários, isto é, “[...] o horizonte fechado que cercaria uma cultura é uma abstração. [...] O horizonte é, antes, algo no qual trilhamos nosso caminho e que conosco faz o caminho” (GADAMER, 2008, p. 454-455).

À vista disso, todo indivíduo precisa de um horizonte histórico para compreender uma tradição. Não surgimos do nada, mas estamos imersos em um contexto social do qual participamos e no qual interagimos, considerando que deslocar-se não é “apartar o olhar de si mesmo” (p. 455), mas sim “levar a nós mesmos até essa outra situação” (p. 455). Explica o autor:

Se nos deslocamos, por exemplo, à situação de um outro homem, então vamos compreendê-lo, isto é, tornar-nos-emos conscientes de sua alteridade, e até de sua individualidade irreduzível, precisamente por *nos* deslocarmos à sua situação. Esse deslocar-se não é nem empatia de uma individualidade na outra, nem submissão do outro sob os próprios padrões, mas significa sempre ascensão a uma universalidade superior, que rebaixa tanto a particularidade própria como a do outro. O conceito de horizonte se torna aqui interessante, porque expressa essa visão superior mais ampla, que aquele que compreender deve ter (GADAMER, 2008, p. 455-456).

Com isso, compreendemos que “a experiência hermenêutica [...] é o acontecer de uma autêntica experiência. [...] O transmitido impõem-se em seu direito, na medida em que é compreendido e amplia o horizonte que até então nos

rodeava” (GADAMER, 2008, p. 625-626). Nesse prisma, considerar que o horizonte está em constante formação, é fruto da vivência, do aprendizado e das interações. Parece-nos cabível a medida que revisitamos nosso passado, tradições e preconceitos, questionando novas possibilidades e concepções, colocando em cheque nossas crenças devido às contradições a que estamos expostos.

Gadamer (2008, p. 457) reforça que “[a]ntes, *compreender é sempre o processo de fusão de horizontes presumivelmente dados por si mesmos*” (grifo do autor). Para o autor a interpretação (*Auslegung*⁹) é a efetivação da nossa compreensão (*Verstehen*¹⁰), via produção de sentido individual e coletiva na qual se opera a comunicação via diálogo e interlocução, intercalando os horizontes de compreensão do outro com o nosso e vice-versa. (GADAMER, 2008).

Entendemos que os indivíduos integram-se com o mundo e até consigo mesmo por meio da linguagem que é, segundo Gadamer (2008), o modo universal de ser e conhecer. Isso porque a linguagem é por essência a linguagem da conversação e só adquire sua realidade quando possibilita a compreensão do que comunica. (GADAMER, 2008). Também compreendemos que a linguagem tem um papel decisivo, pois se o *lógos* humano é interpretação simbólica da realidade, a linguagem hermenêutica é também simbólica. No que tange à hermenêutica e seu campo de análise, a linguagem é a representação da relação entre homem e mundo, firmando-se enquanto elemento comum com função comunicativa para a interação de ideias. Nessa perspectiva, Gadamer (2008, p. 615) comenta que “[...] a constituição especulativa do ser que subjaz a hermenêutica tem a mesma amplitude universal que a razão e a linguagem”, pois depende do indivíduo e do seu contexto para fazer-se compreender.

Em outras palavras, a linguagem é um meio de utilizar os códigos comunicativos para que se estabeleça a compreensão tanto individual quanto coletiva. Esta inicia-se nos sistemas diretamente envolvidos no processo comunicativo e amplia-se com a reflexão sobre as inúmeras interferências e irritações¹¹ do entorno, que podem influenciar direta ou indiretamente a

⁹ *Auslegung*: interpretar. Verbo da língua alemã utilizado por Gadamer (2008) em sua obra *Verdade e Método*.

¹⁰ *Verstehen*: entender, compreender. Verbo da língua alemã utilizado por Gadamer (2008) em sua obra *Verdade e Método*.

¹¹ Um exemplo das interferências são os contrapontos entre a realidade existente e a que imaginamos, nossa experiência e nossas crenças, enfim, aspectos que em algum momento opõem-se e causam dúvidas, instigando nossa reflexão.

compreensão. Isso leva-nos à fusão de horizontes a medida que o contraditório não é o contrário, mas sim o diferente, e deve ser considerado. Podemos inferir que a fusão de horizontes, portanto, não anula o indivíduo, a sociedade ou as organizações, mas promove sua evolução por meio dos processos de conhecer/ compreender/ interpretar via comunicação.

Para Heidegger (2005), a vida humana é um conglomerado de projetos, onde o indivíduo está constantemente embrenhado na busca de esclarecimentos e compreensões, advindos de fatos e experiências percebidos através dos sentidos. No entanto, para organizar e reorganizar sua interpretação, o homem se apoia no que o autor denomina “círculo hermenêutico” (HEIDEGGER, 2005), onde sua intencionalidade vincula-se a pré-compreensão originária, permitindo com isso uma compreensão mais profunda e ampla, expressa por meio da linguagem. A hermenêutica reforça a premissa de que o homem não critica o passado, mas sim o presente e suas abordagens distorcidas a partir de experiências vividas e interpretadas. Nesse sentido é possível dizer que a compreensão é histórica e a linguagem ontológica (HEIDEGGER, 2005).

Destacamos que um dos pontos relevantes da teoria de Heidegger (2005) é o *Dasein*, o ser-aí, que toma lugar do eu absoluto, visto que se a existência humana é um projeto (*Entwurf*) que intenciona a si mesmo sobre suas possibilidades, estas irão variar conforme a decisão do *Dasein* (HEIDEGGER, 2005). Agregado a ele está o *Sinn*, que representa o sentido, a compreensão que surge de uma projeção e nos possibilita compreender os entes particulares que são simplesmente dados dentro do mundo, tais como pedras e árvores. Esses, no entanto, são tidos pelo autor como seres “sem mundo”. Ou seja:

Rigorosamente, sentido significa a perspectiva do projeto primordial de uma compreensão do ser. Com o ser deste ente que ele mesmo é, o ser-no-mundo compreende o ser dos entes intramundanos, de maneira igualmente originária, embora não temática e até indiferenciada, em seus modos primários de existência e realidade. Toda experiência ôntica de um ente, tanto a avaliação do que está à mão numa circunvisão como o conhecimento científico de algo simplesmente dado, está sempre fundada em projetos mais ou menos do ser do respectivo ente. Mas estes projetos guardam em si uma perspectiva da qual se alimenta, por assim dizer, a compreensão do ser. (HEIDEGGER, 2005, p. 188).

Desse modo, para o autor no “mundo” se encontram os homens, os entes e o *Sinn*, sendo a facticidade a situação da existência humana, onde o *Dasein*, o ser-no-

mundo, está submetido às injunções e necessidades dos fatos. Heidegger (2005) expõe que o *Dasein* é um ente “dentro do mundo”, é um ser-no-mundo, que compreende a si vinculado ao seu destino e como ser os outros entes, pedras e árvores, que encontra dentro do seu mundo. A proposta do autor é que a hermenêutica parte da intencionalidade da compreensão humana que instaura o sentido das coisas e os fatos do mundo. Do mesmo modo ser-no-mundo equivale ao fato de que o homem só é no mundo e o mundo só é com o homem. Sob essa perspectiva, a compreensão do binômio homem-mundo embasa a linguagem e a interpretação, a partir do sentido (HEIDEGGER, 2005).

Calcada na desconstrução, a hermenêutica propõe a reelaboração histórica de sentidos e significados da compreensão humana, por meio da interrogação e reinterpretação, sendo possível (re)construir uma experiência realmente comunicativa para o *Dasein*, o ser-no-mundo, numa perspectiva da qual se origina a ação. Segundo Heidegger (2012), precisamos entender a interpretação como processo de descoberta do ser em si, escondido sob um legado, uma tradição e por vezes imerso em dogmas vigentes, nem sempre questionados. Para tanto, é necessário destruir (para reconstruir) essa tradição, pois segundo o autor em seu livro *Ontologia: hermenêutica da faticidade*, hermenêutica é destruição e desconstrução (HEIDEGGER, 2012).

Compreendemos, portanto, que é preciso questionar, interrogar, interpretar, reinterpretar para ser possível preparar historicamente o pensamento futuro, reelaborando o sentido e o significado dos fatos e acontecimentos, assim como das coisas, para construir um novo conhecimento, dotado da fusão e interação de horizontes dos sujeitos envolvidos. A hermenêutica busca desvelar o ser das coisas, a volta à realidade, ao cerne do ser. Propõe a interpretação com base na realidade na qual os seres humanos estão inseridos, das categorias ontológicas, ou existenciais, e não sobre a consciência humana ou categorias psicológicas. Destacamos, no entanto, que a hermenêutica não corrobora com a desconstrução radical de todo e qualquer sentido ou significado da realidade, visto que se não há compreensão de sentido e significado, também não há diálogo e comunicação (HEIDEGGER, 2005). Contudo a desconstrução proposta pela hermenêutica parte do princípio de agregar perspectivas precedentes, estimulando o diálogo que “[...] venha reconstituir, reinventar e reapropriar, historicamente, os sentidos e

significados da compreensão e da historicidade da existência humana” (BASTOS; PORTO, 2005, p. 321).

Portanto, a partir da hermenêutica e do seu processo de interpretação e reinterpretação, estudamos as experiências e o potencial da comunicação dos indivíduos como processo que articula e elabora historicamente os sentidos e significados da compreensão humana. Nesse âmbito temos os sistemas sociais, em especial a ouvidoria universitária, como cenário de investigação. Assim, embasados em pressupostos comunicacionais onde o indivíduo é parte ativa da sociedade e das organizações por meio de relações de compreensão, muitas vezes contraditórias e multifacetadas, optamos pelo método da hermenêutica de profundidade, proposto por Thompson (1995), para o desenvolvimento desta tese. Nossa escolha deve-se ao fato da HP possibilitar-nos o questionamento crítico, no qual não se “desvelam sentidos, mas se propõem sentidos viáveis, para avançar na compreensão do fenômeno, sugerindo uma verdade plausível, mesmo que provisória” (VERONESE; GUARESCHI, 2006, p. 85).

Ressaltamos que um dos elementos que auxiliaram na opção pela HP, enquanto método, é o fato da abertura metodológica que oferece, envolvendo as perspectivas individuais e coletivas nas etapas de compreensão, interpretação e reinterpretação do fenômeno analisado. Além disso, neste método, os processos analíticos complementam-se, fomentando um todo interativo e complexo. Veronese e Guareschi (2006, p. 87) destacam:

Com essa ferramenta teórica e metodológica, o pesquisador pode analisar o contexto sócio-histórico e espaço-temporal que cerca o fenômeno pesquisado, pode empreender análises discursivas, de conteúdo, semióticas ou de qualquer padrão formal que venha a ser necessário; pode analisar a ideologia como vertente social importante, conferindo um caráter potencialmente crítico a pesquisa.

Buscando ainda mais subsídios que justifiquem nossa escolha, destacamos outros diferenciais presentes na hermenêutica de profundidade. O primeiro é que agrega tanto um método teórico, que propõe a reflexão de ordem filosófica sobre os fenômenos, quanto uma opção metodológica, que busca compreender situações sociais e a relação do sujeito inserido nas mesmas. Nesse sentido é preciso refletir para compreender os fenômenos e, a partir disso, interpretá-los e reinterpretá-los.

O segundo é o potencial inovador da abordagem da HP que, conforme Veronese e Guareschi (2006, p. 87) “[...] poderia residir no fato de que ela supera abordagens tradicionais de ideologia, invocando a necessidade de *proponer sentidos*, discuti-los, desdobrá-los e não desvelá-los” (grifo dos autores). Assim, além de esclarecer as questões e sentidos que abarcam os fenômenos a HP exige um posicionamento crítico do pesquisador que não só interpreta, mas debate, justifica, argumenta e fundamenta sua interpretação. Buscamos, pelo método, uma “leitura qualificada da realidade tal qual ela se apresenta, no nível do sentido apreendido do fenômeno, no campo investigado” (VERONESE; GUARESCHI, 2006, p. 87), visto que o foco não é descobrir uma verdade absoluta, mas sim, embasar-se num paradigma compreensivo para analisar os achados dessa pesquisa.

2.1 HERMENÊUTICA DE PROFUNDIDADE: COMPREENDER, INTERPRETAR E REINTERPRETAR

Embasado do entendimento de que “[...] o estudo das formas simbólicas é fundamentalmente e inevitavelmente um problema de compreensão e interpretação [...]”, é que Thompson (1995, p. 357) propõe seu método e metodologia. Para tanto, o autor debruça-se no estudo das construções simbólicas, compreendendo que as mesmas possuem significado individual e coletivo. Nesse sentido, a fala, o texto, os sons, enfim, as ações de comunicação existentes entre os indivíduos precisam ser compreendidas e interpretadas, a fim de possibilitar a evolução da sociedade pela interação de conhecimento dos sujeitos. (THOMPSON, 1995).

A partir de suas reflexões, o autor elaborou o método da Hermenêutica de Profundidade no intuito de propor que a pesquisa social observasse três princípios básicos: (a) considerar o contexto em sua estruturação, compreendendo-o e identificando inter-relações com o fenômeno investigado; (b) integrar variados procedimentos de análise; e, (c) objetivar a interpretação crítica dos fenômenos sociais propondo, inclusive, reinterpretções que agreguem diferenciais e novas propostas de compreensão, desvelamento e interpretação dos mesmos.

A HP torna-se assim, um método de pesquisa diferenciado. A partir das possibilidades de interpretação que propõe instiga o pesquisador a buscar, continuamente, novas alternativas de interpretar os fenômenos, envolvendo nisso o indivíduo, sua percepção, seu conhecimento e a comunicação presente na

construção da vida social. Ao mesmo tempo, realça os limites das diversas metodologias imbricadas na análise¹² e possibilita a valoração das mesmas na construção de um processo de pesquisa científica que considere, nos diferentes enfoques dos fenômenos multifacetados, a realidade social. Isto é, “[...] o processo de interpretação pode ser, e de fato exige que seja, mediado por uma gama de métodos explanatórios ou ‘objetivantes’. [...] tratados como complementares dentro de uma teoria compreensiva interpretativa” (THOMPSON, 1995, p. 362).

O autor destaca também que a utilização de procedimentos metodológicos de análise formal (herança do positivismo do século XIX), pura e simples, não é indicado pois “[...] esses tipos de análise se constituem, na melhor das hipóteses, num enfoque *parcial* ao estudo dos fenômenos sociais e das formas simbólicas” (THOMPSON, 1995, p. 358) (grifo do autor). Seu alerta deve-se ao fato de que a investigação social debruça-se sobre um composto de compreensões e pré-interpretações, advindas do aprendizado individual e coletivo, já adquirido e por adquirir. Levando-se em conta tal abordagem, o objeto de pesquisa não faz parte de um *corpus* de características estáveis, onde aplicam-se reagentes para enumerar-se reações, mas sim, compõe um *corpus* complexo e multifacetado, prévio de interpretações raramente unânimes e normalmente controversas. Nesse sentido, destaca o autor:

Eles são parciais porque, como nos lembra a tradição da hermenêutica, muitos fenômenos sociais são formas simbólicas e formas simbólicas são construções significativas que, embora possam ser analisadas pormenorizadamente por métodos formais ou objetivos, inevitavelmente apresentam problemas qualitativamente distintos de compreensão e interpretação. [...] no caso da investigação social, a constelação de problemas é significativamente diferente da constelação que existe nas ciências naturais, pois na investigação social *o objeto de nossas investigações é, ele mesmo, um território pré-interpretado* (THOMPSON, 1995, p. 358) (grifo do autor).

Resgatando os estudos de Heidegger (2005) e seu entendimento de que o ser humano é por si só um ser compreensivo, que continuamente interpreta fenômenos da vida cotidiana a fim de posicionar-se enquanto ser-no-mundo, encontramos conexões com a proposta de Thompson (1995, p. 359) a medida que entende a origem dos objetos que compreendemos em nosso dia a dia, como “[...]”

¹² O método HP envolve três modos de análise multimetodológicos: Sócio Histórica, Formal ou Discursiva, Interpretação e Reinterpretação. As mesmas serão explicadas no decorrer deste capítulo e resgatadas continuamente durante a tese.

uma interpretação, e que pode já ter sido interpretado pelos sujeitos que constroem o campo-objeto, do qual a forma simbólica é parte”. O autor defende que “o mundo sócio-histórico não é apenas um campo-objeto que está ali para ser observado; ele é também um *campo-sujeito* que é construído, em parte, por sujeitos [...]” (THOMPSON,1995, p. 358) (grifo do autor). Assim, Thompson (1995) referenda que os sujeitos constroem o contexto social a partir de suas relações e interpretações, sendo que, por isso, as formas simbólicas da construção social são sempre pré-interpretadas. Isto é, partem de uma compreensão inicial advinda de sua concepção e a partir desta criam-se novas e variadas interpretações que envolvem as experiências vivenciadas por indivíduo. E ressalta (1995, p.359):

Se a hermenêutica nos recorda que o campo-objeto da investigação social é também um campo-sujeito, ela também nos recorda que *os sujeitos que constituem o campo-sujeito-objeto são, como os próprios analistas sociais, sujeitos capazes de compreender, de refletir e de agir fundamentados nessa compreensão e reflexão* (grifo do autor).

Nessa ótica entendemos que uma das diferenças entre a pesquisa das ciências naturais e da ciência social é o fato desta última possibilitar a retroalimentação do próprio campo sujeito-objeto, ou seja, os resultados advindos da pesquisa realizada “se colocam numa situação que podemos descrever como *uma relação de apropriação potencial* pelos sujeitos que constituem o mundo social” (THOMPSON,1995, p. 359). (grifo do autor). Portanto, com a hermenêutica de profundidade é possível “[...] reinterpretar um domínio pré-interpretado” (THOMPSON,1995, p. 33).

O autor esclarece que não há comparativo nas ciências naturais à medida que,

Evidentemente, o conhecimento científico natural pode ser usado para transformar o mundo natural, como quando esse conhecimento é empregado nos desenvolvimentos tecnológicos. Mas neste caso, é ainda o cientista ou o tecnólogo que usa o conhecimento; não são os constituintes do campo-objeto que empregam esse conhecimento para transformar a si mesmos (THOMPSON,1995, p. 359).

Entendemos, com isso, a proposta de que a pesquisa social está imbuída na busca de possibilidades para que se desenvolvam teorias e interpretações que resultem na interação entre a reflexão e a prática, envolvendo os sujeitos subjetiva e

objetivamente. Nesse processo, a apropriação dos resultados da pesquisa tende a evoluir e transformar o contexto e as relações.

Outro fator relevante que se apresenta nos estudos de Thompson, tem origem na obra de Gadamer (1960) e suas considerações sobre a “*historicidade da experiência humana*” (THOMPSON, 1995, p. 360) (grifo do autor). Esta, na visão de Thompson (1995), diz respeito à constatação de que toda experiência humana tem base histórica, fundamenta-se em fatos passados para construir novas alternativas sobre o fato presente. No entanto, essa característica tem seu lado negativo à medida que os fatos passados sobrepõem os presentes, mascarando-os e evitando a evolução social. Vale portanto destacar que mesmo com o diferencial de considerar a tradição histórica dos atores sociais como âmbito fundamental de análise para a pesquisa é “também importante reconhecer que os resíduos simbólicos que incluem as tradições, podem ter características e usos específicos que mereçam análise posterior” (THOMPSON, 1995, p. 361). Este é um cuidado que devemos ter ao optar pela hermenêutica.

Para demonstrar de maneira explícita e sistemática “[...] que a hermenêutica pode oferecer tanto uma reflexão filosófica sobre o ser e a compreensão como uma reflexão metodológica sobre a natureza e as tarefas da interpretação na pesquisa social” (1995, p. 362), o autor resgata os estudos de Ricoeur¹³ (1978). E vai além, na medida em que agrega à “autonomia semântica do texto”, proposta por Ricoeur (1978), a análise da condição sócio-histórica em que o referido texto foi produzido e recebido, concebendo a “hermenêutica da vida cotidiana” (THOMPSON, 1995, p. 363). Esta etapa inicial, denominada “*interpretação da doxa*” (grifo do autor), é definida como “interpretação das opiniões, crenças e compreensões que são sustentadas e partilhadas pelas pessoas que constituem o mundo social.” (THOMPSON, 1995, p. 364). Ressaltamos, no entanto, que o fazer do pesquisador que opta pela HP não deve estagnar nesse ponto, mas sim propiciar uma “*ruptura metodológica com a hermenêutica da vida cotidiana*” (THOMPSON, 1995, p. 364) (grifo do autor), a fim de compreender o contexto e as formas simbólicas que integram o campo-objeto. Com isso, reforçamos que nosso primeiro passo

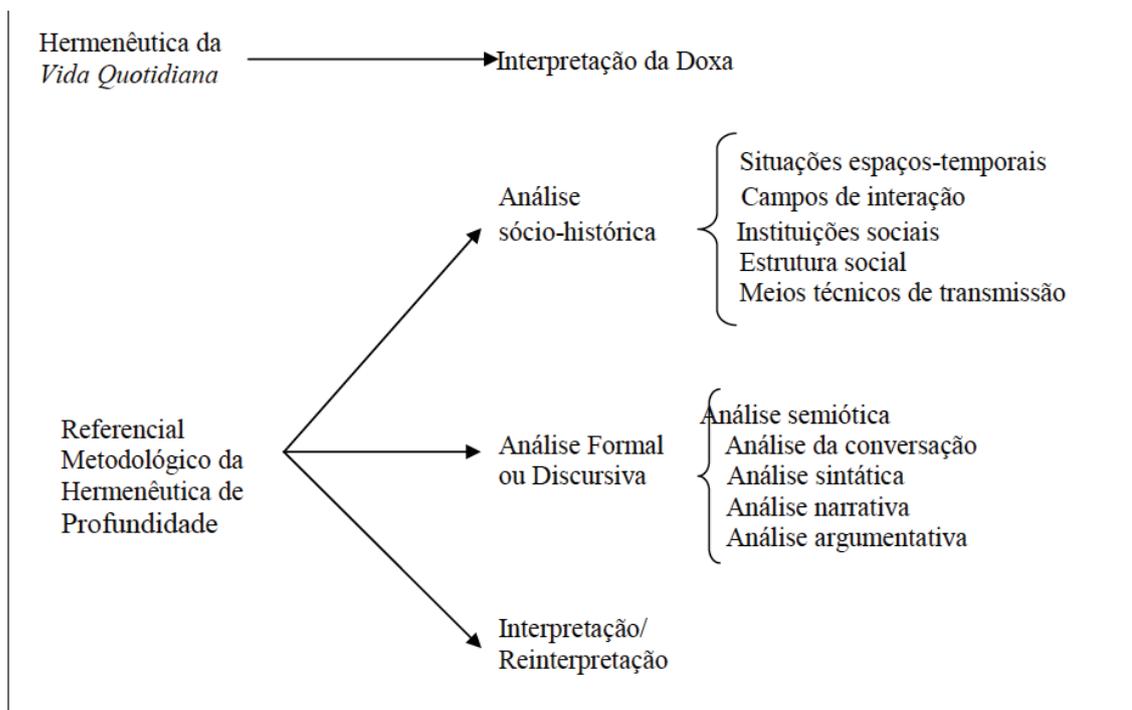
¹³ Ricoeur assim como Heidegger propõe o círculo da hermenêutica que “nos faz participar da luta, da dinâmica pela qual o simbolismo está ele mesmo abandonado ao seu próprio ultrapassamento. [...] é apenas ao participar dessa dinâmica que a compreensão tem acesso à dimensão propriamente crítica da exegese e se torna uma hermenêutica” (RICOEUR, 1978, p. 251).

metodológico será realizar a interpretação da doxa das ouvidorias universitárias públicas brasileiras, para então evoluir às instâncias críticas analisando a comunicação, suas probabilidades e improbabilidades.

A concepção do “*referencial metodológico da hermenêutica de profundidade*” (grifo do autor), proposto por Thompson (1995, p. 33), é orientado desde a etapa inicial “[...] a interpretação (ou reinterpretação) de fenômenos significativos, mas em que os diferentes tipos de análise podem desempenhar papéis legitimados e que se apoiem reciprocamente”. Nesse ponto, a HP permite-nos conectar diferentes procedimentos de análise para trilhar o caminho da interpretação, envolvendo fatores históricos, simbólicos e compreensivos na construção da pesquisa.

O autor desenvolve a HP “como referencial metodológico geral para análise dos fenômenos culturais, isto é, para análise das formas simbólicas em contextos estruturados” (THOMPSON, 1995, p. 34). Para dar conta desse escopo o processo compreende três fases: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/ reinterpretação (FIGURA 1). Cabe ressaltar que as análises não são estanques, mas se inter cruzam e se complementam a medida que identificamos os achados de pesquisa e as evidências que esclarecerão a problemática que propomos desvendar.

Figura 1 - Formas de Investigação Hermenêutica



Fonte: Thompson (1995, p. 365).

A partir da interpretação da doxa é possível visualizar o que abarca o contexto de pesquisa, delineando-se o palco das interpretações e reinterpretações que serão trazidas no desenrolar do método hermenêutico de profundidade. Com isso, inicia-se a primeira fase, denominada pelo autor de análise sócio-histórica. Esta é composta por metodologias de pesquisa que possibilitam compreendermos como é formado o contexto social onde as formas simbólicas se manifestam, objetivando, como tarefa principal,

[...] reconstruir as condições e contextos sócio-históricos de produção, circulação e recepção das formas simbólicas, examinar as regras e convenções, as relações sociais e instituições, e a distribuição de poder, recursos e oportunidades em virtude das quais esses contextos constroem campos diferenciados e socialmente estruturados (THOMPSON, 1995, p. 369).

Para tanto, o autor determina quatro aspectos básicos que formam os contextos histórico-sociais e devem ser observados, considerando, para isso, níveis de análise distintos. Esses compõem um substrato robusto que fundamenta a caracterização do fenômeno analisado e quais são os aspectos relevantes que interferem, direta ou indiretamente, na compreensão das formas simbólicas existentes.

O primeiro aspecto referido pelo autor são as situações espaço-temporais específicas, procurando identificar onde se realizam as relações e trocas simbólicas. Por isso, descrever e identificar as condições de produção e recepção das formas simbólicas é relevante para compreender a construção e reconstrução do ambiente social. O segundo aspecto são os campos de interação, “um espaço de posições e um conjunto de trajetórias, que conjuntamente determinam algumas das relações entre pessoas e algumas das oportunidades acessíveis a elas” (THOMPSON, 1995, p. 366).

As instituições sociais são o terceiro aspecto de análise proposto pelo autor. Essas se configuram “como conjuntos relativamente estáveis de regras e recursos, juntamente com relações sociais que são estabelecidas por eles” (THOMPSON, 1995, p. 367). Contudo, assim como as instituições sociais são componentes dos campos de interação elas também motivam a criação e inovação dos mesmos, a partir do estabelecimento de novas trajetórias e posições. Segundo Thompson

(1995) a análise deste terceiro aspecto possibilita “reconstruir os conjuntos de regras, recursos e relações que as constituem, [...] traçar seu desenvolvimento através do tempo e examinar as práticas e atitudes das pessoas que agem a seu favor e dentro delas” (THOMPSON, 1995, p. 367).

O quarto aspecto proposto pelo autor é a estrutura social, caracterizada pela forma em que a sociedade se organiza envolvendo, para isso, diversos elementos. Este agrega um “nível de reflexão mais teórico, pois exige que o analista proponha critérios, formule categorias e faça distinções que ajudem a organizar e iluminar a evidência das assimetrias e diferenças sistemáticas da vida social” (THOMPSON, 1995, p. 367). A estrutura social refere-se aos componentes relativamente estáveis que “caracterizam as instituições sociais e os campos de interação” (THOMPSON, 1995, p. 367).

Aos quatro aspectos expostos, o autor agrega um quinto, os meios técnicos de construção de mensagens e de transmissão, pois para que exista a troca de conhecimentos e informações entre os indivíduos é necessário que os mesmos estejam conectados e utilizando meios que produzam e propaguem as formas simbólicas. “Os meios técnicos conferem às formas simbólicas determinadas características, certo grau de fixidez, certo grau de reprodutibilidade, e certa possibilidade de participação para os sujeitos que empregam o meio” (THOMPSON, 1995, p. 368), destaca. Assim, partindo do fato de que os meios técnicos estão inseridos nos contextos sócios históricos, o autor propõe uma análise profunda a fim de elucidar como os mesmos interferem na interação social, a partir da produção e reprodução das formas simbólicas existentes.

Com a elucidação dos aspectos apontados, reforçamos o objetivo da análise sócio-histórica enquanto primeira fase da HP: “[...] *reconstruir as condições sociais e históricas de produção, circulação e recepção das formas simbólicas*” (THOMPSON, 1995, p. 366) (grifo do autor). Cabe ressaltar, no entanto, que cada estudo é peculiar pois dependemos de circunstâncias e condições diferentes, além da disponibilidade dos objetos e de como os utilizaremos para examinar as condições existentes a problemática de pesquisa. No caso de nosso objeto de estudo, à comunicação na ouvidoria universitária, investigamos as diversas relações comunicativas que se estabelecem entre os públicos envolvidos. Desse ponto ensejamos nossa discussão quanto a probabilidade ou improbabilidade da comunicação na ouvidoria universitária, nutrida por aspectos de influência, tanto culturais quanto sociais, que

se manifestam no dia a dia dos indivíduos e organizações. Relembramos que nossa interpretação também levará em conta os pressupostos teóricos de Luhmann (1990).

No entanto, mesmo identificando as relações da vida quotidiana e analisando o contexto, alguns elementos fundamentais para o estudo hermenêutico ainda não estão revelados. Por isso, Thompson propõe uma segunda fase de análise, formal e discursiva. Esta tem foco nas construções simbólicas complexas que são utilizadas pelos indivíduos com função de comunicação. Para tanto apresentam estruturas articuladas que fomentam mensagens nos contextos sociais. A cautela, nesse caso, é evitar que a análise formal e discursiva seja tida como um exercício isolado, desligado do contexto de interação, insensível à mensagem das formas simbólicas ou míopes às condições de produção e recepção. Devemos atentar para uma análise que utilize além dos aspectos técnicos, a observância do objetivo final da HP; a interpretação e suas novas possibilidades (re)interpretativas. Outra questão importante, é que as diversas metodologias de análise formal e discursiva existentes são instâncias parciais de um processo interpretativo complexo: o método HP. Nesse sentido, o autor propõe diversos procedimentos de análise, ou metodologias, que podem ser utilizados, ressaltando que a riqueza dos mesmos está em suas complementações e não na sua utilização técnica, pura e simplesmente.

Um dos procedimentos metodológicos é a análise semiótica¹⁴. Esta se debruça sobre o signo, buscando desvelar as relações e os elementos que o fundamentaram e compreender como as mesmas interferem no sistema mais amplo, o contexto social. Outra metodologia é a análise discursiva¹⁵, que engloba a “análise das características estruturais e das relações do discurso” (THOMPSON, 1995, p. 371), sendo este entendido como “as *instâncias de comunicação correntemente presentes*” (THOMPSON, 1995, p. 371) (grifo do autor), explícita nas relações comunicacionais concretas do dia-a-dia dos indivíduos. A análise sintática, é outra possibilidade metodológica, tendo como foco de observação os diversos aspectos

¹⁴ Segundo Thompson (1995, p.370) a semiótica “[...] se centra nas próprias formas simbólicas, e procura analisar suas características estruturais internas, seus elementos constitutivos e inter-relações, interligando-os aos sistemas e códigos dos quais eles fazem parte”. No entanto, o autor propõe que esse tipo de análise seja entendido como um passo parcial na construção da segunda fase da HP, devido por vezes supor, e não conseguir “[...] observar de maneira sistemática, os contextos sócio-históricos em que as formas simbólicas são produzidas e recebidas [...]” (THOMPSON, 1995, p.371).

¹⁵ Em sua abordagem, o autor considera que a análise discursiva deriva de uma sintaxe prática, o uso prático da gramática, que mesmo absorvendo nuances das situações sócio-históricas, possui características formais que possibilitam sua análise.

da gramática que são utilizados para a construção de significados nas formas cotidianas de discurso. Também é possível estudar os discursos por meio de uma estrutura narrativa, que expõe uma sequência de acontecimentos, ordenados de maneira a agregar sentido, identificando padrões, personagens e papéis básicos que são comuns a elas” (THOMPSON, 1995, p. 374). Já a análise argumentativa, tem como objetivo “reconstruir e tornar explícitos os padrões de inferência que caracterizam o discurso” (THOMPSON, 1995, p. 374). Para tanto, o analista utiliza-se de procedimentos que quebram “o corpo do discurso em conjuntos de afirmativas ou asserções, organizadas ao redor de certos tópicos ou temas” (THOMPSON, 1995, p. 374).

Dessa forma, observamos que a hermenêutica de profundidade propõe um método que possibilita ao pesquisador a flexibilidade de selecionar as metodologias de construções analíticas mais indicadas para a sua investigação, não perdendo de vista o objetivo maior que é entender como o sentido opera e as formas simbólicas se constituem nas relações sociais. Nesta tese optamos pela metodologia da análise de conteúdo proposta por Bardin (1977, p. 9), pois “Enquanto esforço de interpretação, [...] oscila entre dois pólos do rigor da objectividade e da fecundidade da subjectividade. Absolve e cauciona o investigador por esta atracção pelo escondido, o latente, [...] retido por qualquer mensagem”. Assim, nosso interesse é investigar, analisar e discutir a comunicação na ouvidoria universitária a partir do que está e não está evidente, pois acreditamos na possibilidade de traçarmos uma linha imaginária entre a descrição e a interpretação, o que leva-nos a inferência de múltiplas possibilidades (re)interpretativas.

Outro ponto a destacar para justificar nossa escolha metodológica é a abertura para a integração da pesquisa quantitativa e qualitativa para gerar a inferência, sendo esta o diferencial da análise. Portanto é possível agregar operações estatísticas e percepções analíticas para compor inferências e interpretações. Nossa prática inicia com a pré-análise que “[...] tem por objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (BARDIN, 1977, p. 95). Em nossa pesquisa desenvolvemos esta etapa a partir das informações obtidas por meio de três técnicas: aplicação de questionários estruturados com perguntas fechadas e abertas aos ouvidores participantes do XIII

Encontro Nacional do FNOU¹⁶, realizado de 13 a 15 de novembro de 2013, em Recife/PE; realização de entrevistas semiestruturadas com o presidente e o vice-presidente do FNOU; e, observação direta do debate realizado pelos ouvidores do grupo temático Universidades, realizado durante o Encontro citado.

Quanto as técnicas usadas para realizar a análise de conteúdo, destacamos a análise categorial, cronologicamente mais antiga e amplamente utilizada. Segundo Bardin (1977, p. 153), também é conhecida como análise temática, sendo “[...] rápida e eficaz na condição de se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples”. Portanto acreditamos que via análise de conteúdo conseguiremos compor um *corpus* consistente que interligue-se as demais fases da HP para esclarecer nossa problemática. Nossos passos estão descritos em detalhe no capítulo cinco desta tese.

Como terceira e última fase de análise da HP, o autor propõe a Interpretação/Reinterpretação. Essa se fundamenta na análise sócio-histórica e formal/discursiva, sugerindo um novo olhar, uma nova construção de significados sobre o fenômeno e as formas simbólicas observadas. Nesse sentido, Thompson (1995, p. 375) destaca:

Por mais rigorosos que os métodos de análise formal ou discursiva possam ser, eles não podem abolir a necessidade de uma construção criativa do significado, isto é, de uma explicação interpretativa do que está representado ou do que é dito.

Nesses termos, o que faz da análise interpretativa um diferencial da HP é seu aspecto referencial, isto é, o fato de que as formas simbólicas ou discursivas possuem caráter transcendente, referem-se a algo/dizem alguma coisa sobre algo, que precisa ser além de contextualizado e estruturado, compreendido. Por isso, segundo Thompson (1995, p. 376) “o processo de interpretação, mediado pelos métodos da HP, é simultaneamente um processo de *reinterpretação*” (grifo do autor). Sua perspectiva tem base no entendimento de que “as formas simbólicas que são o objeto de interpretação são parte de um campo pré-interpretado, elas já são interpretadas pelos sujeitos que constituem o mundo sócio-histórico” (THOMPSON, 1995, p. 376).

¹⁶ Fórum Nacional de Ouvidores Universitários.

Nesse sentido, comenta:

É evidente que nós podemos ver isso como uma divergência, somente na medida em que nós compreendemos, através da hermenêutica da vida cotidiana, as maneiras como as formas simbólicas são rotineira e comumente entendidas. Mas a interpretação da doxa, embora se constitua numa premissa indispensável, não é o ponto final do processo interpretativo. As formas simbólicas podem ser analisadas mais além, em relação tanto às condições sócio-históricas como a suas características estruturais internas, e elas podem, por isso, ser reinterpretadas. Como uma reinterpretação de um campo objetivo pré-interpretado, o processo de interpretação é necessariamente arriscado, cheio de conflito e aberto à discussão (THOMPSON, 1995, p. 376).

À vista disso, o método promove “[...] um esquema intelectual para um movimento de pensamento que demonstra as características distintas das formas simbólicas, sem cair nas armadilhas gêmeas do internalismo ou do reducionismo” (THOMPSON, 1995, p. 377). No Quadro 1 apresentamos a estrutura que propomos.

Quadro 1 – Matriz da Análise HP

DOXA	Interpretar as opiniões, crenças e compreensões que são sustentadas e partilhadas pelas pessoas do mundo social.	Thompson (1995)
ANÁLISE SÓCIO-HISTÓRICA	Reconstruir as condições sociais e históricas de produção, circulação e recepção das formas simbólicas	
<u>situações espaço-temporais específicas</u>	Identificar as condições de produção e recepção das formas simbólicas.	
<u>campos de interação</u>	Identificar os conjuntos de regras explícitas e estratégias implícitas que organizam os ambientes sociais.	
<u>instituições sociais</u>	Identificar os conjuntos relativamente estáveis de regras e recursos e suas relações sociais.	
<u>estrutura social</u>	Identificar os componentes relativamente estáveis que “caracterizam as instituições sociais e os campos de interação.” (THOMPSON, 1995, p. 367).	
<u>meios técnicos de construção de mensagens e de transmissão</u>	Identificar a interferência dos meios na interação social, a partir da produção e reprodução das formas simbólicas.	
ANÁLISE FORMAL E DISCURSIVA	Reconstruções simbólicas complexas que são utilizadas pelos indivíduos com função de comunicação	
<u>Análise de conteúdo</u>	Descobrir e interpretar o que não está evidente, sendo possível por esta metodologia traçar uma linha imaginária entre a descrição e a interpretação, o que leva-nos a inferência de múltiplas possibilidades (re)interpretativas.	Bardin (1977)

INTERPRETAÇÃO/ REINTERPRETAÇÃO	Entender a articulação formal das formas simbólicas que se estruturam em contextos sociais e históricos, por meio de representações e como fomentam processos individuais e coletivos de interpretação e reinterpretação.	Thompson (1995)
---	--	-----------------

Fonte: Elaboração própria com base em Thompson (1995) e Bardin (1977).

Sob essa perspectiva, entendemos que o método da HP é uma possibilidade de pesquisa constituída por meio de análises múltiplas, geradas a partir de formas simbólicas que se estruturam em contextos sociais e históricos. Acreditamos que por meio desta escolha estaremos ancorados em um método que proporciona a articulação histórica, metodológica, teórica e prática na investigação, análise e discussão dos processos individuais e coletivos de interpretação e reinterpretação. Portanto, buscamos resgatar, a partir do próximo capítulo, as bases teóricas que propõem múltiplas interpretações ao ambiente e as organizações, sistemas e entorno, tendo como foco de observação a universidade e a ouvidoria.

3 AMBIENTE E ORGANIZAÇÕES: UM OLHAR PARA A UNIVERSIDADE E A OUVIDORIA

O ambiente, nas últimas décadas, passou por importantes mudanças. De ordem econômica surgiram novas exigências competitivas derivadas da globalização que aproximou os mercados e ampliou a concorrência. De ordem tecnológica houve a redefinição do cenário mundial por meio de combinações de *hardware* e *software* que inovaram os processos produtivos, a gestão e a comunicação. De ordem social e cultural emergiram os direitos humanos e a necessidade de preservação do meio ambiente para a perpetuação da vida. Ampliaram-se os questionamentos éticos e a busca pela legitimidade do indivíduo.

Essa nova concepção de mundo também altera aspectos até então estáveis e tidos como definitivos. Santos (1994) em sua obra *Técnica, espaço e tempo*, aborda o contexto complexo, ágil e mutável com o qual nos deparamos, propondo reflexões acerca da aceleração contemporânea que instaura novos ritmos e modos de evolução do conhecimento. Essa conjuntura é a “maravilha do nosso tempo que ilumina ou ensombrece todas as facetas do acontecer” (SANTOS, 1994, p. 30). Um exemplo, segundo o autor, é o fato de que a aceleração se apresenta em momentos culminantes da história, “como se abrigassem forças concentradas, explodindo para criarem o novo” (SANTOS, 1994, p. 29). E assevera:

A aceleração contemporânea impôs novos ritmos ao deslocamento dos corpos e ao transporte das ideias, mas, também, acrescentou novos itens à história. Junto com uma nova evolução das potências e dos rendimentos, com o uso de novos materiais e de novas formas de energia, o domínio mais completo do espectro eletromagnético, a expansão demográfica (a população mundial triplica entre 1650 e 1900, e triplica de novo entre 1900 e 1984), a explosão urbana e a explosão do consumo, o crescimento exponencial do número de objetos e do arsenal de palavras (SANTOS, 1994, p. 30).

Nesta nova realidade cremos que um dos principais sistemas de conceitos utilizados são as metáforas, devido a tendência dos símbolos¹⁷ estarem no lugar das

¹⁷ O símbolo é aqui compreendido como parte integrante dos estudos semióticos de Peirce (1958), referente a categoria classificada como terceiridade, onde ocorre a interpretação e generalização dos

coisas verdadeiras pela inexistência da concretude que possa explicá-las. O efêmero se instala tanto pela velocidade como pelos signos¹⁸ que comunicam, por meio de inúmeras linguagens, “um arranjo deliberadamente destinado a impedir que se imponham a ideia de duração e a lógica da sucessão” (SANTOS, 1994, p. 30).

Nesse sentido, percebemos que o tempo torna-se um ativo cada vez mais intangível. Ativo à medida que pode ser computado como valor para as organizações, agregando diferenciais às mesmas conforme seu aproveitamento. Intangível porque perde sua unidade de medida concreta, administrada por turnos ou horas, e passa a ser computado por nano segundos, onde a cada instante o cenário pode sofrer mudanças que precisam ser, além de avaliadas, previstas. Conforme Santos (1994, p. 31), há “[...] um relógio mundial, fruto do progresso técnico, mas o Tempo-Mundo é abstrato, exceto como Relação”. Por isso, num espaço de incertezas, acreditamos que o tempo tende a ser um balizador das relações, sustenta e limita sua existência.

Ao considerarmos o espaço, percebemos que torna-se amplo e sem delimitações formais que coíbam a interação humana, visto que “quem se globaliza, mesmo, são as pessoas e os lugares” (SANTOS, 1994, p. 31). Assim, associado à evolução tecnológica, que proporciona o encurtamento das distâncias geográficas e estimula a comunicação por meio da interação mediada por *softwares* e *hardwares*, o espaço adapta-se, formando lugares de atualização, mas continua a reforçar o espaço hegemônico configurado a partir da racionalidade. Este, composto pela tecnoesfera¹⁹ e pela psicoesfera²⁰ que formam o meio técnico-científico, “[...] se

fenômenos sociais. Peirce (1958, CP, 2.307) define o símbolo como “um signo que se constitui como tal simplesmente ou principalmente pelo fato de ser usado e entendido como tal, quer o hábito seja natural ou convencional, e sem se levar em conta os motivos que originalmente governaram a sua seleção”. Ou seja, o símbolo é fruto das convenções sociais estabelecidas entre os sujeitos.

¹⁸ Nossa compreensão sobre o signo parte dos estudos de Charles Sanders Peirce e sua proposta de que o signo é concebido por meio de uma relação triádica, estabelecida entre o objeto, o representamen e o interpretante. Esclarece o autor: “Um signo, ou representamen, é aquilo que, sob certo aspecto ou modo representa algo para alguém. Dirige-se a alguém, isto é, cria, na mente dessa pessoa, um signo equivalente, ou talvez um signo mais desenvolvido. Ao signo assim criado denomino interpretante do primeiro signo. O signo representa alguma coisa, seu objeto. Representa esse objeto não em todos os aspectos, mas com referência a um tipo de ideia” (PEIRCE, 1958, CP, 2.228).

¹⁹ A tecnoesfera resulta da substituição do natural pelo técnico, tanto na cidade quanto no campo, ou seja, “é o resultado da artificialização do meio ambiente” (SANTOS, 1994, p. 32).

²⁰ A psicoesfera “é o resultado das crenças, desejos, vontades e hábitos que inspiram comportamentos filosóficos e práticos, as relações interpessoais e a comunhão com o Universo” (SANTOS, 1994, p. 32).

globaliza, mas não é mundial como um todo, senão como metáfora” (SANTOS, 1994, p. 31). Nesse sentido, esclarece o autor:

Hoje, o próprio espaço, o meio técnico-científico, apresenta-se com idêntico conteúdo de racionalidade, graças à intencionalidade na escolha de seus objetos, cuja localização, mais do que antes, é funcional aos desígnios dos atores sociais capazes de uma ação racional. Essa matematização do espaço o torna propício a uma matematização da vida social, conforme os interesses hegemônicos. Assim se instaura, ao mesmo tempo, não só as condições do maior lucro possível para os mais fortes, mas, também, as condições para a maior alienação possível, para todos. Através do espaço, a mundialização, em sua forma perversa, empobrece e aleija (SANTOS, 1994, p. 33).

Para que consigamos compreender a amplitude do ambiente e sua relação com as organizações, resgatamos os estudos de Mintzberg (2003) e sua concepção de ambientes múltiplos. Esses, segundo o autor, compreendem “virtualmente tudo que está fora da organização – sua ‘tecnologia’²¹; a natureza de seus produtos, clientes e concorrentes; sua posição geográfica; o clima econômico, político e até meteorológico em que deve operar [...]” (MINTZBERG, 2003, p. 139). Assim, por mais complexas e dinâmicas que sejam as organizações, é preciso que conheçam suas capacidades e limites para sobreviver no ambiente em que estão inseridas, e possuam habilidade para enfrentar, prever, compreender e lidar com a diversidade de desafios a que estão sujeitas, respondendo rapidamente a eles.

Consoante às considerações dos autores podemos ensejar aproximações com a proposta teórica de Luhmann (1998) ao compreendemos que os ambientes são compostos por sistemas sociais e psíquicos, que relacionam-se entre si e consigo, para buscar o equilíbrio frente à diversidade de interpretações e significações com as quais precisam lidar. Constituem assim o próprio entorno. Com base nisso e resgatando nosso objeto de estudo, visualizamos que a comunicação na ouvidoria universitária faz parte deste contexto e relaciona-se com o ambiente de diversas formas. Está sujeita às mudanças da tecnoesfera e da psicoesfera (SANTOS,1994) e para readaptar-se às novas realidades precisa reconhecer e desenvolver suas capacidades. Quanto ao processo comunicativo, que instiga sua relação com públicos variados (alunos, professores, gestores, comunidade,

²¹ Tecnologia é a base de conhecimento que a organização deve seguir.

servidores, terceirizados), é preciso que esteja apta, enquanto sistema, para abrir-se à interação e assim evoluir.

Existe, portanto, uma relação indissociável entre as organizações e o ambiente que vai além de meras questões geográficas. Envolve a construção de relações, preservando recursos e possibilitando trocas. As ideias que partem dos estudos de Ansoff (1977) conectam-se às de Vasconcellos Filho (1983) a medida que sugerem que o grau de relevância das variáveis de cada segmento ambiental depende das características de cada organização. Essas podem ser consideradas resultantes do tamanho, da autonomia, do âmbito de atuação e do grau de participação da empresa em seu ambiente. Por isso, nos estudos organizacionais é relevante a análise de contexto para identificar as relações estabelecidas e os níveis de interferência entre ambos.

O que nos intriga, por vezes, é que na vasta bibliografia disponível sobre o tema não há consenso sobre a definição dos tipos existentes e sua configuração. Cremos que essa realidade deve-se às mudanças contínuas à que estão submetidos indivíduos, organizações e o próprio ambiente, visto que a indefinição teórica é fruto da própria evolução dos sistemas e do entorno. No entanto, para obtermos um modo de representação que possibilite-nos analisar a comunicação na ouvidoria universitária, recorreremos à configuração proposta por Sobral e Peci (2008) (FIGURA 2).

Figura 2 - Configuração do Ambiente Organizacional



Fonte: Sobral e Peci (2008).

O ambiente contextual, também denominado macroambiente, agrega fatores e variáveis que não são impactados pelas vontades ou estratégias organizacionais. Além disso, possuem influência indireta sobre a organização e proporcionam interferência reduzida na sua estrutura. Já o ambiente operacional (microambiente) envolve os públicos que se relacionam diretamente com a organização, com exceção dos públicos internos²², efetivando os mais diversos tipos de trocas e transações. Possui proximidade com a estrutura organizacional, está presente no cotidiano das relações organizacionais e por isso pode causar impactos maiores, devido sua influencia direta. Portanto, segundo os autores, no cenário de um ambiente multifacetado cabe à organização, além de conhece-lo, promover interações a fim de identificar fatores que poderão influenciá-la (SOBRAL; PECCI, 2008).

Se analisarmos a Figura 2 a partir da teoria Luhmanniana compreendemos que diversos sistemas compõem o ambiente organizacional, alguns psíquicos (indivíduos) e alguns sociais (organizações, sociedade, etc.). Ambos, entretanto, pressupõem relações interativas, além de suas características autorreferenciais e autopoieticas. Por isso, cabe-nos destacar que o entorno é tudo que está fora do sistema em questão. É amplo e diverso, formado por inúmeros sistemas.

Considerando nosso objeto de estudo, é possível compreendermos que cada ouvidoria faz parte de uma universidade, sendo ambas sistemas sociais. Essas estão presentes em um ambiente complexo, composto por inúmeros sistemas também sociais, tais como o governo, a sociedade, as organizações, etc., e por inúmeros sistemas psíquicos, os indivíduos. O desafio reside no fato de que os sistemas possuem capacidade interpretativa e compreensiva, ou seja, renovam a si mesmos a partir do aprendizado que adquirem nas relações estabelecidas, sem a necessidade de consenso.

Isso permite-nos resgatar a proposta de Mintzberg (2003) sobre as quatro dimensões de análise do ambiente. A primeira, denominada estabilidade, expõe que o ambiente pode variar de estável a dinâmico, devido às intempéries as quais o

²² Compreendemos, com base em Bueno (2014), “[...] que existem públicos internos (e não, um público interno) em uma organização [...]. Cada público deve ser visto em suas particularidades, em suas demandas, em suas expectativas [...]”. No caso da ouvidoria universitária o público interno é composto pelos professores, funcionários, servidores, enfim, pessoas que estão ligadas diretamente à instituição.

mesmo está sujeito, tais como instabilidade governamental, mudanças econômicas e políticas, novas exigências de mercado, inovações tecnológicas, entre outros. A segunda é a complexidade, que possibilita a variação ambiental de simples a conturbada conforme a operacionalização e compreensão do trabalho a ser feito e do conhecimento necessário para tal. Destacamos, no entanto, que o entendimento de Mintzberg (2003) sobre o que é complexo está ligado à prática da gestão, assemelhando-se ao contrário de simples. Reforçamos que esse entendimento difere do proposto por Luhmann (1990) que considera que a complexidade do sistema está ligada às conexões que pode estabelecer com os demais sistemas e seu entorno, evoluindo sem perder sua identidade. Cremos, no entanto, que esta análise possa e deva ser aprofundada, levando em conta as peculiaridades da universidade²³.

A diversidade de mercado aparece como terceira dimensão, afetando a estrutura mediante o tipo de trabalho a ser feito, variando de ambientes integrados a diversificados. E por fim, a hostilidade que afeta a estrutura por meio de variáveis que intermediam a velocidade de resposta a um ambiente de concorrência que contrapõem-se de magnânimo a hostil.

Propondo uma rápida análise das universidades brasileiras, podemos inferir que seu ambiente é dinâmico se considerarmos que a formação acadêmica tem como principal foco a atuação profissional, norteadas pela agilidade do padrão capitalista vigente e pelo estímulo à qualificação e à inovação; complexo, pela necessidade de balancear gestão e educação num ambiente compartilhado; diverso, por abarcar inúmeros conhecimentos em áreas diferentes; e hostil, devido a ampla concorrência de mercado que se estabeleceu nos últimos dez anos no segmento do ensino superior.

Cabe então, à organização, interagir com os fatores ambientais de modo que os mesmos possibilitem uma coevolução recíproca entre sistemas e entorno, constituindo, por meio da comunicação, *designs* produtivos, emancipatórios e inovadores.

²³ Destacamos que esse ponto será resgatado no capítulo cinco desta tese.

3.1 ORGANIZAÇÕES: MÚLTIPLAS IMAGENS

A teoria das organizações parte seus estudos da sociedade moderna, estabelecendo as bases para a teoria geral da administração. Com início na Europa, no século XVI, a modernidade intensificou-se nos séculos XVII e XVIII e consolidou-se nos séculos XVIII e XIX, demarcada por inúmeros eventos históricos tais como o Renascimento, a Reforma Protestante, a Revolução Industrial e a Revolução Francesa. Estes promoveram impactos sociais, políticos, econômicos e culturais, alterando a forma de vida, trabalho e relacionamento dos indivíduos (WEBER, 1992).

Na época, o desenvolvimento das organizações criou grande impacto social, na medida em que promoveu a união de recursos físicos e humanos com foco no desenvolvimento industrial. As novas formas de produção motivaram uma complexa divisão do trabalho e o aumento da racionalização e burocratização, centrados na grande escala e volume de excedentes, o que permitiu, segundo Weber (2001), o surgimento da principal característica do capitalismo: o acúmulo de capital.

Enquanto precursor dos estudos organizacionais, Weber (1992) buscou, em suas reflexões, compreender as organizações formais modernas, contrastando-as com as sociedades primitivas e feudais. Em sua teoria descreve a organização formal/organização burocrática, que funciona com base em um alicerce formal-legal e foca sua atenção no processo de autoridade-obediência, ou processo de dominação, conforme denominou. Para explicitar sua concepção o autor definiu as características da dominação ou autoridade racional, chamadas também de características da burocracia, agrupando-as em três categorias: formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Segundo Maximiano (2000, p. 92), Weber inicia assim o ciclo de estudos organizacionais partindo da ideia de que “a sociedade e as organizações modernas são sistemas de normas impessoais que regem o comportamento das pessoas”, sendo a burocracia a possibilidade do exercício da autoridade, via obediência precisa, contínua, disciplinar, rigorosa e de confiança, ou seja, a maneira racional de exercer a dominação.

Em sua obra “*As conexões ocultas*”, Capra (2005, p. 111) propõe que as organizações são tanto “instituições sociais criadas em vista de objetivos específicos”, quanto “[...] comunidades de pessoas que interagem umas com as

outras para construir relacionamentos, ajudar-se mutuamente e tornar significativas as suas atividades cotidianas num plano pessoal”. Considerando a complexidade do ambiente, o autor defende que a mudança é um fator decisivo para a criação e recriação contínua das organizações, “[...] mediante a transformação ou substituição dos seus componentes” (CAPRA, 2005, p. 112). Pondera que nas últimas décadas novas fontes fundamentais de riqueza se instituíram, sobrepondo os recursos naturais, o capital e o trabalho pois, “Nessa nova economia, o processamento de informações e a criação de conhecimentos científicos e técnicos são as fontes principais de produtividade” (CAPRA, 2005, p. 112). Isto é, “Os aumentos de produtividade não vêm do trabalho, mas da capacidade de equipar o trabalho com novas habilidades baseadas num conhecimento novo” (CAPRA, 2005, p. 112-113). Portanto, ampliar as relações, estar atento a inovações e estimular os processos comunicativos torna-se um passo decisivo na sociedade contemporânea. Nesse sentido, explica:

Na organização humana, o acontecimento que desencadeia o processo de surgimento espontâneo de uma nova ordem pode ser um comentário informal, que, muito embora não pareça importante para quem o fez, pode ser significativo para algumas pessoas dentro de uma comunidade de prática. [...] À medida que a informação circula por diversos anéis e elos de realimentação²⁴, ela vai sendo amplificada e expandida, a tal ponto, às vezes, que a organização, no estado em que se encontra, já não tem capacidade de absorvê-la. Quando isso acontece chegou-se a um ponto de instabilidade. O sistema é incapaz de integrar a nova informação à sua ordem atual; é forçado, então, a deixar de lado algumas das suas estruturas, comportamentos ou crenças. O resultado é um estado de caos, confusão, incerteza e dúvida; e desse estado caótico nasce uma nova forma de ordem, organizada em torno de um novo significado. A nova ordem não é inventada por nenhum indivíduo em particular, mas surge espontaneamente em decorrência da criatividade coletiva da organização (CAPRA, 2005, p. 128).

O autor nos remete à reflexão de que as organizações na contemporaneidade deixam de lado os princípios weberianos baseados na teoria da burocracia e adotam uma postura proativa para restabelecer relações com os diversos sistemas sociais e psíquicos, seu entorno, a fim de buscar subsídios para evoluir frente a complexidade a que está submetida e com a qual deve lidar. Nesse contexto, antigos paradigmas são questionados, num ambiente de caos e ordem, restabelecendo-se o equilíbrio

²⁴ *Feedback loops*. Ou seja, à medida que ela vai sendo transformada pelo contato com as redes informais da organização (N. do T.).

por meio de novos significados criados e recriados via processos comunicacionais, e criativos, dos sistemas psíquicos e sociais.

Ao considerarmos o contexto atual das universidades, campo no qual propomos realizar nossa pesquisa, percebemos que as mesmas configuram-se como organizações de serviço especializado que precisam adaptar-se constantemente ao ambiente, percebendo sua complexidade e propondo novas maneiras de realizar sua missão educativa tendo em vista os avanços tecnológicos, sociais, econômicos, etc. que mudam corriqueiramente o cenário em que se inserem. Portanto, nossa perspectiva de observação parte do entendimento de que a universidade enquanto um sistema social, é autorreferencial a medida que constitui-se de comunicação, estimulando assim o aprendizado e o conhecimento. Além disso, é a partir da comunicação que consegue interpenetrar e acoplar-se aos outros sistemas sociais e psíquicos, tornando o reconhecimento das diferenças existentes possibilidades de evolução recíproca.

Handy (1993), Morgan (1996) e Mintzberg (2006) também expandiram as concepções de Weber (1992) por meio de modelos que envolvem principalmente componentes comportamentais e relacionais dos indivíduos na organização e desta com o ambiente. Esses modelos, chamados de *símbolos, imagens e configurações* (grifo nosso), respectivamente, procuram interpretar o universo organizacional, estabelecendo relações entre as partes e o todo, tanto interno quanto externo.

Compreendendo a organização como um desafio, a união de diferenças em benefício de uma causa comum, Handy (1993) expõe sua perspectiva considerando que a combinação dos talentos individuais pode ser produtiva e trazer resultados às organizações. O autor critica o modelo de Weber por desconsiderar as particularidades dos indivíduos e fomentar um todo padronizado e mecanicista, propondo que a horizontalização das estruturas e a redução dos níveis hierárquicos são formas de adequação das organizações ao ambiente. Assim, a medida que surge a necessidade de maior agilidade e qualidade para combater a concorrência é preciso de equipes autônomas e comprometidas com o todo organizacional. Nesse sentido propunha que “Os novos princípios educacionais ampliarão essas fronteiras, quando for solicitado aos alunos que pensem por si próprios e empreguem sua iniciativa, em vez de aguardar que os professores deem as diretrizes o tempo todo” (HANDY, 1993, p. 60).

Cabe ressaltar que as considerações do autor estão embasadas em seu entendimento do homem enquanto um ser único, não padronizado. Para tanto, sugere o contrato secreto, não formal, mas psicológico, que rege direta ou indiretamente a interação entre os seres humanos e destes com os sistemas estabelecidos na sociedade. Nesse viés, Handy (1978) propõe que a estrutura organizacional seja definida por inúmeros fatores, que envolvem e combinam pessoas e sistemas, tarefas e meio ambiente. Esses são identificados como elementos da cultura organizacional, que “[...] para descrever as organizações não é, realmente, um subconjunto da teoria dos sistemas, mas compartilha com esta uma preocupação com ligações e propriedade” (HANDY, 1978, p. 201). Assim, com base nas “ideologias da organização” propostas por Roger Harrison²⁵ (1972), Handy cria quatro variedades de culturas da organização que caracterizam, individualmente, uma estrutura ou conjunto de sistemas. Os símbolos organizacionais de Handy são identificados por deuses da mitologia grega²⁶, que simbolizam a cultura predominante em cada classificação.

Segundo Handy (1993, p. 152) “Cada pessoa tem preferência por uma das quatro tribos, mas é sempre bom lembrar que nenhuma organização é uma tribo em estado puro, nem deveria ser”. A proposta do autor é que tanto as organizações quanto parte das mesmas pode ter uma cultura diferente, agregando múltiplas imagens. “Cada um desses conjuntos tem sua cultura, estrutura e sistemas apropriados. As organizações de culturas *diferenciadas* e que controlam essa diferenciação por meio da *integração* têm maior probabilidade de sucesso” (HANDY, 1978, p. 233) (grifo do autor). Nesse sentido, ao considerarmos a universidade, visualizamos a presença das diversas culturas, como por exemplo: a cultura dos papéis (Apolo), quando observamos o trabalho burocrático do registro acadêmico; a cultura do poder (Zeus), quando consideramos a hierarquia das autoridades acadêmicas; a cultura da tarefa (Atena), no trabalho de ensino e pesquisa dos professores e a cultura da pessoa (Dionísio), nas relações estabelecidas entre os diversos públicos que vivenciam o ambiente acadêmico.

²⁵ A teoria de Harrison (1972) expõe quatro orientações principais nas organizações, com respeito a como os canais de poder refletem-se nas estruturas organizacionais. São elas a orientação para o poder, para a função, para a tarefa e para a pessoa.

²⁶ Zeus: deus-patrono, cultura do poder. Apolo: deus da razão, cultura dos papéis. Atena: deusa do conhecimento e sabedoria, cultura da tarefa. Dionísio: deus do vinho, música e prazer, cultura da pessoa.

Importantes contribuições para a compreensão das organizações também são trazidas por Morgan (1996). Em sua obra “As imagens da organização”, o autor utiliza metáforas para caracterizar as diversas formas simbólicas nas quais as organizações se apresentam²⁷, contribuindo para o entendimento de que “as organizações são muitas coisas ao mesmo tempo!” (MORGAN, 1996, p. 345), ou seja,

[...] muitos dos problemas fundamentais com os quais nos deparamos originam-se do fato de que a complexidade e a sofisticação do nosso pensamento não são comparáveis à complexidade e à sofisticação das realidades com as quais é necessário lidar (p. 345).

As metáforas na visão de Morgan (1996) estabelecem uma identificação simbólica das organizações que permite aos indivíduos compreenderem suas reações e posicionamentos. Por isso, mesmo com uma visão por vezes incompleta, o uso da metáfora “*implica um modo de pensar e uma forma de ver* que permeia a maneira pela qual entendemos nosso mundo em geral” (p. 16) (grifo do autor). Morgan (1996, p. 17) afirma que “Enquanto algumas metáforas se referem a formas habituais de pensar, outras desenvolvem descobertas e perspectivas que são bastante novas”. Podemos considerá-las fontes de informação que nos possibilitam compreender as diferentes configurações organizacionais, visto que “[...] o ponto importante é que as luzes de todas as metáforas *podem* ser usadas de modo prescritivo” (MORGAN, 1996, p. 341) (grifo do autor). Ou seja, as imagens metafóricas propiciam que antecipemos nosso conhecimento sobre a organização ao identificarmos suas características principais. Nesse sentido, o autor esclarece:

À medida que se tenta compreender a organização através das lentes fornecidas por uma metáfora em particular, obtém-se uma forma de administrar e planejar a organização em consonância com esta imagem particular. A metáfora da máquina sugere uma abordagem mecanicista. A metáfora orgânica sugere como é possível organizar de um modo melhor que atenda às demandas ambientais. A metáfora do cérebro contribui para um planejamento voltado para facilitar a aprendizagem e a inovação. A metáfora da cultura demonstra como pode vir a ser possível administrar o sentido. A metáfora política ensina como agir politicamente. A metáfora da prisão psíquica indica como é possível escapar de armadilhas cognitivas. A metáfora do fluxo mostra como é possível influenciar a mudança. A metáfora da dominação revela uma forma de enfatizar e de oferecer resistência a processos de dominação por parte da sociedade. E assim

²⁷ Para Morgan (1996) as organizações podem ser caracterizadas pelas metáforas: máquina, organismo vivo, cérebro, cultura, sistema político, prisão psíquica, sistema em fluxo e transformação e instrumento de dominação.

sucessivamente. Cada metáfora possui sua própria injunção ou direção: um modelo de compreensão sugere um modelo de ação (MORGAN, 1996, p. 341).

Cabe-nos destacar, a partir de Morgan, que as organizações não possuem imagens e metáforas padronizadas acerca de sua concepção, estrutura e funcionamento, mas sim múltiplas possibilidades, numa mesma estrutura, se considerarmos o vasto e complexo ambiente. Deste modo, ao estudarmos a natureza da vida organizacional e suas conexões desvencilhamo-nos das amarras doutrinárias da burocracia e dos modelos padrão para explorarmos novas formas de compreender as organizações, de maneira mais ampla, sem deixar os detalhes escaparem. Por isso,

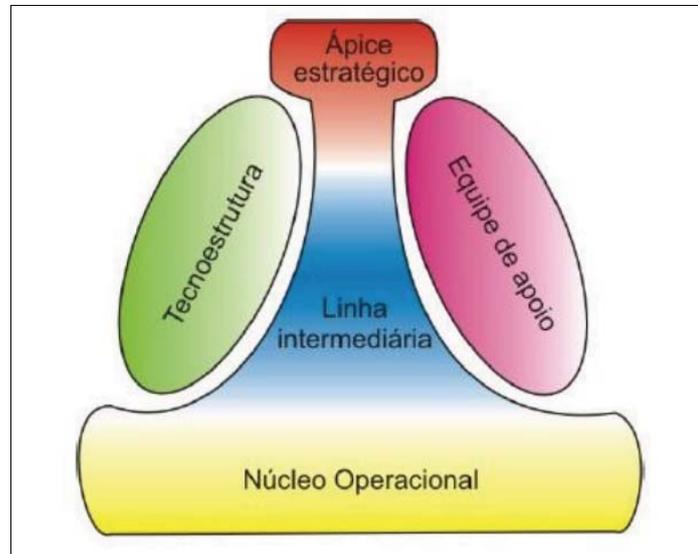
Ao reconhecer os laços estreitos entre pensamento e ação na vida organizacional, é possível também reconhecer que o modo pelo qual é feita a “leitura” das organizações influencia como as mesmas são concretizadas. Imagens e metáforas não são somente construtos interpretativos usados na tarefa de análise. São fatores intrínsecos ao processo de *imaginização* através do qual as pessoas podem representar ou ‘descrever’ a natureza da vida organizacional (MORGAN, 1996, p. 349)²⁸.

Para Mintzberg (2003, p. 12), “a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas e, depois, como a coordenação é realizada entre essas tarefas”. Segundo o autor, é a atividade humana que coordena a maneira como a organização irá adequar seus recursos e adaptar suas capacidades para responder as pressões do ambiente no qual está inserida. Por isso, as organizações favorecem tipos específicos de coordenação, variáveis por suas condições particulares. Ainda, o autor ressalta que uma organização não pode confiar em um único mecanismo de coordenação, pois alguma supervisão direta e ajustamento mútuo sempre são exigidos, não importa a dependência da padronização. Para representar sua

²⁸ O termo *imaginização* proposto por Morgan (1996, p. 349), visa caracterizar a organização enquanto “um processo criativo envolvido, segundo o qual novas imagens e ideias podem criar novas ações”. O autor busca assim desvincular-se do significado mecânico da organização e simbolizar a ligação entre imagem e ação.

concepção Mintzberg propõe um diagrama (FIGURA 3), que divide a organização em cinco partes²⁹.

Figura 3 - As cinco partes básicas da organização



Fonte: Mintzberg (2003, p. 22).

Ao interpretarmos a universidade sob a ótica de Mintzberg (2003), identificamos que no núcleo operacional estão os professores que executam o trabalho diretamente relacionado a prestação do serviço educacional que é o objetivo principal da organização. O ápice estratégico é composto pelas mantenedoras (nas universidades confessionais), conselho gestor (nas comunitárias), ministério da educação (nas federais), secretaria da educação (nas estaduais e municipais) e presidente (nas particulares), representados diretamente pelo reitor e sua linha imediata, na qual participam, normalmente, os pró-reitores e a

²⁹ O núcleo operacional “[...] envolve os membros – os operadores – que executam o trabalho básico diretamente relacionado à fabricação dos produtos ou à prestação de serviços [...]” (MINTZBERG, 2003, p. 23). Na extremidade superior têm-se o ápice estratégico, que é encarregado pelo cumprimento da missão da organização e por atender às necessidades dos proprietários, dos órgãos governamentais, sindicatos de empregados e grupos de pressão. Além desses, para Mintzberg (2003) há dois outros conjuntos de obrigações no ápice estratégico: a administração das relações da organização com o meio ambiente e o desenvolvimento da estratégia da organização. Para conectar o núcleo operacional à cúpula estratégica o autor propõe a linha intermediária, formada por gerentes que possuem autoridade formal. Essa parte da organização tem o papel de intermediar o fornecimento de informações para o ápice estratégico, bem como de agregar essas informações aos processos de trabalho. No lado esquerdo do diagrama, está sinalizada a tecnoestrutura, onde encontram-se os analistas, que efetivam certas formas de padronização da organização. Na lateral direita, está a equipe de apoio, onde localizam-se os especialistas que assessoram a organização fora de seu fluxo de trabalho operacional, sendo encontrados em diferentes partes da hierarquia organizacional.

chefia de gabinete, responsáveis por definir as diretrizes organizacionais e realizar a gestão da universidade. Na linha intermediária encontram-se os gestores acadêmicos, em suas diversas instâncias, incluindo diretores e coordenadores, visto que são estes que realizam a mediação entre o ápice estratégico e o núcleo operacional. Participando da tecnoestrutura, identificamos as equipes de tecnologia e manutenção dos espaços físicos e virtuais da instituição, que são utilizados para o exercício das funções dos professores e na equipe de apoio as demais áreas que desempenham tarefas específicas mas de apoio geral para que a universidade funcione, não comprometendo diretamente o desempenho do núcleo operacional.

Na ótica de Mintzberg (2003) o funcionamento da organização realiza-se a partir da premissa de que todas as suas partes se relacionam e se influenciam. O autor depõe contra a centralização expondo que mesmo sendo mais segura como meio de tomada de decisão, a centralização bitola a gestão. Reitera o autor: “Então, por que uma organização deve descentralizar? Simplesmente porque nem todas as suas decisões podem ser entendidas em um centro, em um cérebro” (MINTZBERG, 2003, p. 113). Nessa premissa o autor propõe cinco tipos de fluxos³⁰ e sete configurações³¹.

As perspectivas teóricas de Handy (1978, 1993), Morgan (1996) e Mintzberg (2003, 2006) nos possibilitam compreender as diversas relações existentes entre os sistemas psíquicos e sociais, levando em conta os fatores externos e internos a que estão submetidos e com os quais visam alcançar seus resultados. Para demonstrar as aproximações que compreendemos a partir das interpretações dos autores, construímos o Quadro 2.

Quadro 2 - Possíveis aproximações entre as perspectivas organizacionais

Símbolo (HANDY, 1978 e 1992)	Metáfora (MORGAN, 1996)	Configuração (MINTZBERG, 2003 e 2006)	Características
Apolo/ Papéis	Máquina	Máquina	Burocrática, padronização das funções, supervisão direta, descentralização do poder.

³⁰ Mintzberg (2003, p. 133-134) propõe o fluxo de autoridade formal, o fluxo de atividade regulamentada, o fluxo de comunicação informal, o conjunto de constelações de trabalho e o fluxo de um processo de decisão específico.

³¹ Mintzberg (2006) sugere sete configurações para as organizações: empreendedora, máquina, profissional, diversificada, inovadora, missionária e política.

Zeus/ Poder Atena/ Conhecimento	Organismo Vivo	Empreendedora Inovadora	Organização realiza ciclo evolutivo: nasce, cresce, desenvolve e morre. Tem capacidade de adaptação ao ambiente. Possui mínima hierarquia e centralização no executivo principal.
Atena/ Conhecimento	Cérebro	Inovadora	Processa informações e auto organiza-se pela inovação e flexibilidade. Estrutura orgânica baseada no ajuste mútuo e uso de mecanismos de conexão.
Dionísio/Prazer	Cultura	Profissional	Lugar de ideias, valores, normas, rituais e crenças. Habilidades profissionais padronizadas, grande autonomia do indivíduo.
Zeus/ Poder	Sistema Político	Política	Conciliação de interesses conflitantes, ausência de estrutura fixa. Assume diferentes formas, estimula a crise e a mudança.
Zeus/ Poder	Prisão Psíquica	Missionária	Alienação das pessoas, padronização de normas via compartilhamento de valores e crenças.
Atena/ Conhecimento	Sistema em fluxo e transformação	Inovadora	Intercâmbio dinâmico com o ambiente. Feedback. Equipes criativas. Descentralização. Instabilidade interna.
Zeus/ Poder	Instrumento de dominação	Diversificada	Uso do poder opressivo. Unidade central controla desempenho das demais unidades. Cada unidade tem sua estrutura. Foco no resultado.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Handy (1978, 1993), Morgan (1996) e Mintzberg (2003, 2006).

Para compreendermos ainda mais a proposta dos autores, buscamos identificar os aspectos da universidade que se aproximam de algumas classificações. Entendemos que a universidade pode ser compreendida como **máquina** (grifo nosso) principalmente em seus processos burocráticos e administrativos, envolvendo nisso áreas como o registro acadêmico, bolsas e benefícios e a gestão financeira. Nesse sentido assemelha-se a outras organizações de produção linear por definir normas rígidas de ação que devem ser observadas, evitando a exceção que atrapalharia o processo. Também vale ressaltar que enquanto máquina os processos se interligam e a ineficiência de uma etapa impacta na outra, comprometendo o resultado final. Como **organismo vivo** (grifo nosso), passível de ciclos evolutivos e perfil empreendedor/inovador, baseado no poder e conhecimento, a universidade centra-se na figura de um executivo principal, o reitor. Este é responsável por decidir junto as hierarquias superiores, que variam conforme a categoria da universidade (pública/privada), os rumos da instituição. O plano de

desenvolvimento institucional (PDI) é o documento que define os rumos e estabelece a visão de futuro para um período que varia de três a cinco anos, possibilitando que os diversos públicos da instituição tenham conhecimento do caminho a traçar.

A universidade, a princípio, é lugar de conhecimento, baseado na reflexão e descoberta. A metáfora **cérebro** (grifo nosso) traduz simbolicamente esses fundamentos a medida que possui como premissa o processamento de informações, via mecanismos de conexão, para ajustar os recursos disponíveis e inovar. Isto é, enquanto cérebro a universidade pode ser compreendida como centro de conhecimento processado, analisado e evoluído. Na prática percebemos a presença desta metáfora nas áreas de pesquisa e desenvolvimento, que envolvem tanto programas de *stricto sensu* quanto polos de tecnologia e inovação, onde o interesse maior não é o lucro mas sim a descoberta pela experimentação e o pioneirismo da ciência. Nessa mesma abordagem, entendemos a universidade como **sistema em fluxo e transformação** (grifo nosso), por fomentar a inovação via intercâmbio dinâmico com o ambiente. Assim, as descobertas provém de um *insight* inicial que nasce na universidade, concretiza-se no ambiente e retorna para análise e aprimoramento. Reconhecemos portanto a ligação entre teoria e prática, que levamos continuamente a conhecer, experimentar, analisar e aprimorar, por meio do *feedback* e dos processos de troca com os sistemas e o entorno.

Por ser lugar de ideias a universidade propicia a independência do indivíduo por conferir-lhe autonomia profissional, bem como, propõe a formação acadêmica e cidadã possibilitando que o conhecimento esteja disponível a todos. Nesse contexto identificamos a metáfora **cultura** (grifo nosso), expressa nos valores, normas, rituais e crenças das universidades, que fomenta um perfil específico para cada instituição, explícito normalmente em sua missão. As instituições confessionais católicas, por exemplo, tem por missão “servir à humanidade e à Igreja: garantindo, de forma permanente e institucional, a presença da mensagem de Cristo, luz dos povos, centro e fim da criação, no mundo científico e cultural [...]” (CNBB, 1999). Sendo assim, possuem um princípio norteador baseado no cristianismo que deve conduzir as ações e decisões da organização e dos que dela fazem parte. Já a missão das universidades públicas, segundo Bresser Pereira (2000) “[...] é a de ensinar, pesquisar e publicar; ou seja, avançar o conhecimento”, não atendo-se a dogmas

religiosos ou crenças específicas mas sim à produção, difusão e uso do conhecimento de forma crítica frente a realidade social do país. Diferentemente das citadas, as universidades privadas centram-se no resultado financeiro do mercado educacional (G1 EDUCAÇÃO, 2013). À vista disso, percebemos que cada organização possui uma cultura diferenciada que precisamos observar e compreender.

Outra metáfora instigante para nossa interpretação é a **prisão psíquica** (grifo nosso), por envolver aspectos subjetivos dos indivíduos, visto que “[...] a maneira como construímos a realidade da vida organizacional também tem muitas dimensões inconscientes” (MORGAN, 1996, p. 221). Nesse sentido percebemos que a universidade revela-se enquanto forma de poder que tem como ideologia o conhecimento. Este é a razão e o fazer da maioria dos indivíduos que convivem nesta organização, sendo que muitos aprisionam-se numa conduta de autossuperação a medida que buscam, continuamente, ultrapassar o já descoberto revelando novas possibilidades. Um exemplo que podemos citar é a idolatria teórica que distancia a universidade do fazer, da prática aplicada, quando a premissa da necessidade de aproximação é fundamental para a evolução científica.

Outra abordagem é da universidade como um **sistema político** (grifo nosso), dotada de atores que articulam e negociam acerca de inúmeras temáticas, apoiados em argumentos contundentes com seu ponto de vista. Compreendemos que a política está presente em todos os níveis da organização: quando há mediação de conflitos entre estudantes e instâncias acadêmicas, negociação da reitoria com a classe docente e os funcionários/servidores, prestação de contas à sociedade, enfim, quando são conciliados interesses divergentes. Entendemos, portanto, que a política é benéfica quando leva à mudança. Do contrário torna-se um aspecto inescrupuloso e, na maioria das vezes, atrapalha o processo de evolução institucional³². Corroborando nesse sentido, percebemos que a universidade pode, em alguns casos, apresentar-se como **instrumento de dominação** (grifo nosso), via utilização do poder opressivo para controlar o desempenho das unidades e evitar o compartilhamento do conhecimento. Isso parece controverso, mas em muitos

³² Nossa compreensão quanto as universidades enquanto sistema político segue à proposta por DINIZ (2013), que entende a política “como a ciência da organização, direção e administração de nações ou Estados; [...]” e a politicagem como “política de interesses pessoais, de troca de favores ou de realizações insignificantes.”.

casos observamos essa realidade quando numa instituição há reduzida comunicação entre as áreas, o que tende a gerar estruturas duplicadas, focadas no resultado, mas avessas ao compartilhamento da informação que poderia auxiliar as outras equipes a minimizar custos e retrabalho. Dessa maneira, o poder central fomenta uma estrutura hierarquizada, individualista e concorrencial.

A iniciativa de relacionar os conceitos estudados no Quadro 2 com a universidade, parte da necessidade de articular as perspectivas teóricas elencadas e compreender se as mesmas podem ser complementares e semelhantes, ou não. Diante do exposto, podemos constatar que há inúmeras possibilidades de compreender as organizações, mas reforçamos que fazê-lo por meio de múltiplas interpretações ajuda-nos a entender como os sistemas psíquicos e sociais se relacionam, se interpenetram e se acoplam, buscando evoluir. Concordamos com Morgan (1996, p. 347) quando expõe que o conhecimento que obtemos da organização é parcial e incerto, e que “[...] existe diferença entre a realidade global e rica da organização e o conhecimento que somos capazes de obter a respeito da organização”. Além disso, como constatamos, “[...] uma organização pode ser diferentes coisas ao mesmo tempo.”, visto que “[...] as diferentes dimensões envolvidas estarão sempre interligadas” (MORGAN, 1996, p. 347). Para o autor:

Ao usar metáforas como arcabouços de referencia adicionais para revelar as complexidades da vida organizacional, é possível visualizar que algumas dessas metáforas atendem melhor a certas situações do que outras [...]; todavia, é preciso sempre lembrar que diferentes aspectos de cada metáfora são também encontrados em cada uma das diferentes situações. Desse modo, o esquema analítico aqui desenvolvido pode ser compreendido como um processo de sensibilização e de interpretação, muito mais do que um modelo ou, então, um referencial estático. A boa análise consiste não só em identificar “qual metáfora se encaixa onde”, ou “qual metáfora é mais adequada”, mas também em usar a metáfora para revelar padrões múltiplos de significados, bem como suas inter-relações (MORGAN, 1996, p. 348).

Com base no exposto entendemos que o estudo das organizações é antes de tudo a interpretação das realidades existentes, isto é, para conhecermos o todo organizacional e suas conexões é necessário que investiguemos o contexto, o ambiente onde se encontram essas estruturas, quem são os indivíduos com as quais se relacionam, tanto interna quanto externamente, que culturas permeiam sua

composição, enfim, precisamos nos debruçar na observação dos diversos aspectos que as influenciam e que são por elas influenciados.

Nossa compreensão é que a universidade, enquanto sistema social autopoietico e autorreferencial, possui características próprias e pode ser interpretada por diferentes pontos de vista. Além disso, por meio da comunicação, que também a constitui, visa estabelecer relações com os demais sistemas, psíquicos e sociais, que compõem seu entorno, complexo a medida que está propenso a conexões ilimitadas, estimulando diferentes e novas interpretações. Isto tudo leva-nos a recuperar a concepção histórica da universidade e da ouvidoria, para ampliar nosso resgate teórico e esclarecer as questões de pesquisa que propomos.

3.2 A CONCEPÇÃO DA UNIVERSIDADE

Segundo Santos (1995) a universidade data do período medieval. É uma instituição milenar, que tinha como objetivo a busca desinteressada do conhecimento a partir da união autônoma entre mestres e discípulos. Seus primórdios registram o ano de 1200, com a instituição da Universidade de Genova, a partir da qual se espalhou pelo continente Europeu, constituindo-se, conforme Nunes (1979, p. 222) “uma criação original da Idade Média”³³.

Tendo berço na doutrina da Igreja que buscava o conhecimento e a especulação da verdade mediante a obediência aos critérios de orientação formal, a universidade de Genova propunha o compromisso de primar por um padrão de civilização que promovesse a Europa Medieval e, conseqüentemente, reforçasse a sua cultura (SANTOS, 1995).

³³ Convém alertar que o termo universidade só começou a ser usado em latim e ser aplicado às escolas de certo tipo durante o século XIII. Na centúria anterior, como já vimos, o termo *universitas* foi usado com o sentido de associação ou corporação de ofício. No século XIII, nessa mesma acepção, ele passou a ser empregado para designar as corporações de mestres e estudantes que se consagravam de modo organizado ao estudo das artes liberais, do direito, da medicina e da teologia. No Egito e na Babilônia, na Índia e na China, na Grécia e em Roma, no império bizantino e nos sultanatos muçulmanos, nunca houve universidades, mas, sim, escolas superiores [...] que hoje, por figura de linguagem, são chamadas de universidades nos livros de história, o que constitui evidente imprecisão de linguagem e anacronismo, uma vez que as universidades com seus status, a sua organização jurídica e os graus acadêmicos surgiram espontaneamente no seio da cristandade medieval e foram uma das lídimas e originais criações” (NUNES, 1979, p. 222-223).

Santos e Almeida Filho (2008, p. 112) esclarecem que

[...] a universidade medieval herdou uma série de práticas da instituição religiosa hegemônica, a Igreja Católica Romana nesse período, que conformava a estrutura monástica dessa instituição na sua história inicial. Em outras palavras, toda a educação universitária nessa fase inicial compreendia formação teológica avançada, com base na filosofia escolástica. [...] Seu modelo acadêmico baseava-se na transmissão do saber mediante relações diretas mestre-aprendiz.

O contexto da Idade Média Ocidental, no qual se instituiu a universidade, era determinado pela organização do conhecimento em duas áreas fundamentais: *Trivium*³⁴ e *Quadrivium*³⁵. Essas articulavam o saber legitimado na época em uma arquitetura simples, definida segundo Santos e Almeida Filho (2008, p.114), por “um ciclo básico composto pelo ensino das sete artes liberais”. A primeira, *Trivium*, referia-se às ciências do discurso e envolvia a retórica, a dialética e a gramática. A segunda, *Quadrivium*, tinha foco nas ciências do mundo natural e propunha a harmonia da criação por meio da aritmética, geometria, astronomia e música. Essa divisão permitiu que a partir da exegese dos textos clássicos, os mestres se dividissem em escolas de interpretação, as denominadas linhas escolásticas do conhecimento. Segundo os referidos autores,

Em síntese, a universidade medieval chegava à era moderna com uma estrutura curricular rígida, composta por duas Faculdades (Teologia e Direito), a depender da maior ou menor influência da religião sobre o estado. No século XV, em diversos países, escolas médicas foram incorporadas ao panteão universitário como Faculdade de Medicina. A estas três Faculdades Superiores (daí a origem do nome educação superior para o ensino universitário), a emergência do racionalismo iluminista determinou a agregação de centros de formação científica, inicialmente disfarçados como Faculdades de Filosofia, chamados de faculdades inferiores. A formação profissional tecnológica permanecia fora das universidades, sendo no máximo objeto das escolas militares para as proto-engenharias ou de iniciativas isoladas de base estatal, como a famosa Escola de Sagres para as artes náuticas (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p.115).

³⁴ Etimologicamente, *Trivium* significa "o cruzamento e articulação de três ramos ou caminhos". Esse grupo de disciplinas incluía a lógica (ou dialética), a gramática e a retórica. As artes do *trivium* teriam como objetivo prover disciplina à mente, para que esta encontre expressão na linguagem, especialmente no que se refere ao estudo da matéria e do espírito (JOSEPH, 2008, p. 21; 27).

³⁵ O *Quadrivium*, etimologicamente o “cruzamento de quatro ramos ou caminhos”, está voltado para o estudo da matéria, por meio do domínio das seguintes disciplinas: aritmética (a teoria do número); em música (a aplicação da teoria do número), em geometria (a teoria do espaço) e em astronomia (a aplicação da teoria do espaço). O objetivo destas artes ditas "da quantidade" era prover meios e métodos para o estudo da matéria, sujeitos a aprimoramento no âmbito das disciplinas ditas superiores (JOSEPH, 2008, p. 21).

Preocupada estritamente com o pensamento, a universidade não se interessava pelas atividades manuais e pelo conhecimento empírico advindo das mesmas. Por isso, o surgimento das academias de ciência ficou a margem do novo modelo epistemológico: a ciência experimental, que nasceu a partir da mudança da antiga universidade medieval, considerando que *nullius in verba*³⁶ (*THE ROYAL SOCIETY, 1663*), isto é, nada está na palavra da autoridade, mas sim nos fatos. Há, portanto, o interesse prático na nova ciência, na qual os cientistas, mesmo sendo membros da Igreja, defendiam que o conhecimento não está presente somente nos livros escolásticos, mas sim nas experiências que podiam ser realizadas e aprimoradas³⁷. As academias de ciência realizaram assim, um pacto entre dois grandes paradigmas: teoria e prática, estabelecendo a interação de ambos para a evolução do conhecimento, fortalecendo o pensamento de que a ciência surge não para contradizer a verdade teológica, mas sim explicá-la. Sedimenta-se com isso o conhecimento advindo da prática, a ciência experimental que se desenvolve como filosofia da natureza. Nesse cenário Bacon (1612) desenvolve o *Novo Organum*³⁸, primeiro texto que aborda a possibilidade de se construir conhecimento a partir de experimentos práticos (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

O período compreendido entre os séculos XVII e XIX foi marcado pela crise e renascimento das universidades. Segundo os autores, à medida que a revolução industrial precisava de conhecimento aplicado para a solução de demandas presentes, deteriorava-se o modelo da universidade medieval calcado na elucidação teórica sobre o saber, visto que era preciso aplicá-lo buscando solucionar problemas existentes, utilizando-o para alavancar o progresso. Nesse sentido, o ensino técnico

³⁶ O lema *Nullius in verba*, da *Royal Society of London* (1663), afirma a vontade de estabelecer a verdade no domínio dos fatos, baseando-se somente na experiência científica, e jamais na palavra de alguma autoridade. Dawes (2012) comenta a compreensão de Popper: “As the founders of the Royal Society of London put it in 1663: *Nullius in verba* – there is nothing in words. It is facts we seek”. Trad. livre: “Como os fundadores da Royal Society of London colocaram em 1663: *Nullius in verba* - não há nada nas palavras. São fatos que buscamos”.

³⁷ Alguns teóricos expoentes dessa época foram: Galileu Galilei, Francis Bacon, Blaise Pascal e Descartes. Também Robert Boyle, John Evelyn, Robert Hooke, William Petty, Isaac Newton, advindos da *Royal Society of London* (1660). Outra instituição de destaque no período foi a *Academie des Sciences* (1666), fundada por Jean-Baptiste Colbert, Ministro da Economia de Luiz XIV.

³⁸ O objetivo do método baconiano é constituir uma nova maneira de estudar os fenômenos naturais. Para Bacon, a descoberta de fatos verdadeiros não depende do raciocínio aristotélico baseado no silogismo, mas sim da observação e da experimentação regulada pelo raciocínio indutivo. Suas obras filosóficas mais importantes são *Instauratio magna* (Grande restauração) e *Novum organum*. Nesta última, Bacon apresenta e descreve seu método para as ciências (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

ganha força em 1793 quando ocorre a supressão das universidades francesas, com a criação de escolas profissionais, que visavam atender às necessidades da sociedade. Em 1806, cria-se a Universidade Imperial, também chamada de modelo napoleônico de Universidade. Esta se constituía de uma universidade pública estatal, com corpo de professores engajados ao Estado, disciplinados, com foco na gestão da França e avesso aos modismos ideológicos que caracterizavam a velha universidade (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

Compreendemos, portanto, que o novo modelo de universidade surge a partir da evolução da sociedade e dos sistemas produtivos que impulsionaram o fortalecimento das academias de ciência e das escolas técnicas. Estas aliadas à expansão do mercado editorial, que viabilizou a impressão de inúmeras obras, efetivando a publicação massificada e inaugurando a futura indústria cultural, e o ressurgimento dos museus como instituições de preservação dos indícios do conhecimento, advindos das pesquisas e descobertas sobre o mundo, fomentaram o questionamento da existência da universidade.

No intuito de contribuir para o resgate dos princípios autônomos da universidade, Immanuel Kant escreve, em 1795, a obra *Conflitos das Faculdades* (1993), uma espécie de manifesto precursor da reforma universitária destinado ao Rei Frederico Guilherme III da Prússia. De acordo com Santos e Almeida Filho (2008), Kant analisa de maneira crítica a estrutura do ensino superior da época, expondo que a obediência aos princípios religiosos e políticos não possibilitavam a emancipação do indivíduo e a liberdade do conhecimento. Com o olhar para o conhecimento empírico, como as artes e as ciências mecânicas que até então eram vistos com desprestígio, há a aceitação do universo a ser desvendado por meio da exegese de seus princípios. Assim, pelo exame do conhecimento experimental é possível identificar a raiz do conhecimento prático, superando tradição e conservadorismo por meio de novas descobertas (KANT, 1993).

Instigada a reforma, diversos filósofos³⁹ apresentaram propostas ao Rei. Mas coube aos irmãos von Humboldt, expor na primazia da pesquisa um novo viés para

³⁹ As rigorosas bases da argumentação de Kant determinaram um “viés de extremo respeito das autoridades políticas perante o ponto de vista filosófico em relação ao ensino superior. Tanto que o estado germânico, ao reestruturar a Alemanha após as guerras napoleônicas, pretendendo reformar o sistema de formação superior integrando-o ao desenvolvimento nacional, encomendou projetos de universidade aos mais renomados filósofos da época. Filósofos da estatura de Fichte, Schelling e Schleiermacher, apresentaram suas contribuições a essa primeira reforma universitária, porém foram

a universidade. O Relatório Humboldt, divulgado em 1810, trouxe uma perspectiva crítica à ciência experimental, embasada na discussão epistemológica sistemática que fundamentou a nova ciência. Nesse sentido, Santos e Almeida Filho (2008, p. 120) esclarecem:

Do ponto de vista de organização do saber, a reforma humboldtiana consolidou o sistema de gestão acadêmica com base no conceito de cátedra [*katheder*], instância de superposição orgânica da governança institucional com a repartição dos campos de conhecimento. Nesse conceito, estendido à noção de “liberdade da cátedra” que ainda estrutura a nossa organização curricular, para cada disciplina científica haveria um líder intelectual autônomo e responsável tanto pela gestão dos processos administrativos como pela gestão acadêmica dos conteúdos curriculares.

A difusão do modelo de Humboldt surge no momento de afirmação e expansão dos estados nacionais, perpassando o crescimento capitalista dos séculos XIX e XX. Cria-se o binômio ciência/nacionalidade, fomentado pelo surgimento de inúmeros centros de conhecimento em nível mundial, tais como a Universidade de Zurique (1833) na Suíça, a Universidade de Tóquio (1877) no Japão, a Universidade de Harvard (1869) e John Hopkins (1875) nos Estados Unidos, entre outros. Santos e Almeida Filho (2008) ressaltam que a partir do perfil humboldtiano de sólida tradição científica e formação humanística, desenvolveram-se os modelos pós-humboldtianos, que se diferenciaram do mesmo pela especialização dos conhecimentos, devido à excessiva demanda por ensino superior e tecnológico, focado em atender as necessidades de consumo da sociedade civil (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

Nesse contexto, Tubino (1997) sugere dois tipos convergentes, as universidades liberais e as universidades com função de serviço público, e argumenta que sua aproximação ocorre motivada pelo desenvolvimento industrial que leva “[...] à transformação da Universidade em uma instituição de massa, ao processo de democratização instalado nas nações, à demanda de pessoal de nível superior e médio e à busca de uma educação permanente” (TUBINO, 1997, p. 44).

Isso nos possibilita refletir que o conceito de universidade evoluiu em duas direções, segundo o autor: o sentido e o fundamento. Quanto ao sentido, através da

os irmãos von Humboldt os vencedores desta espécie de ‘edital filosófico’ da primeira reforma universitária” (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 120).

Universidade Científica de Humboldt foi liquidada “[...] a inércia universitária anterior, ao preconizar que o conhecimento novo deveria ser incorporado à interpretação e à consolidação do conhecimento existente” (TUBINO, 1997, p. 41-42). Nessa mesma direção as universidades americanas lideradas por Harvard acrescentaram, na construção do sentido de universidade, a relação universidade-empresa-universidade. Com isso a Universidade firma compromisso com o progresso da sociedade, configurando-se como espaço de extensão “responsável pelo desenvolvimento do saber e da cultura comum, caracterizando-se como uma instituição de serviços em relação à sociedade em geral” (TUBINO, 1997, p. 42). No que refere-se a segunda direção, o fundamento, “[...] a partir das Universidades consolidadas, Jacques Drèze e Jean Debelles distinguiram as *Universidades do espírito* e as *Universidades do poder*” (TUBINO, 1997, p. 42) (grifo do autor). As primeiras (do espírito) defendiam uma ideia de Universidade e apoiavam-se no fundamento liberal de concepção universitária. Foram, por isso, denominadas idealistas. As segundas, chamadas de funcionalistas (do poder), geralmente dependiam do Estado e detinham-se na função da Universidade (TUBINO, 1997).

Percebemos então, que parte das universidades passa a atender a demanda de mercado deixando em segundo plano seus princípios iniciais, o que aliado a integração de inúmeras linhas de pensamento, propicia a desregulamentação da educação superior no início do século XX, cem anos depois da Reforma de Humboldt. Resgatando Rodrigues Jr. (2003) cabe ressaltar que a consensual crise das instituições, que teve origem no século XIX, não é a crise da verdade ou da legitimação dos enunciados produzidos pelos sujeitos em suas descobertas científicas. É antes a crise da “verdade única”, “razão e métodos únicos”, originados de um processo indutivo-dedutivo, sem considerar as diversas interpretações de contexto e sentido que podem emergir dos indivíduos. Constrói-se um híbrido entre a coisa natural e o símbolo social “[...] uma vez que o sentido – a(s) verdade(s) – passa a ser constituído a partir da interação entre as posições relativas (descentrada) do(s) sujeito(s) e do(s) quase-objeto(s)” (RODRIGUES JR., 2003, p.79).

Os questionamentos sobre a função real e ideal da universidade permearam as diversas instituições europeias ao longo de quase um século, visto que somente em 19 de junho de 1999, com a assinatura da Declaração conjunta dos ministros da educação europeus, em Bolonha, surgiu a iniciativa de mudar esta realidade. Na

ocasião, 29 países se comprometeram a “implantar, até 2010, compatibilidade plena entre os sistemas universitários europeus [...] no sentido de adotar princípios e critérios comuns e compartilhados de creditação, avaliação, estruturas curriculares e mobilidade estudantil” (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 127), com o intuito de aproximar a realidade social do ideal universitário. Entretanto, Robertson (2009, p. 410-411) destaca que o número de sócios do Processo de Bolonha e do Espaço Europeu de Educação Superior cresceu rapidamente, “muito além da UE como uma entidade constitucional”⁴⁰. Em 2009 já reunia “46 países com cerca de 5.600 instituições públicas e privadas com mais de 16 milhões de alunos, [...] incluindo a Rússia e o sudeste da Europa”. Por meio de sua pesquisa, a autora expõe inúmeros resultados que contribuíram para o entendimento desse processo como sendo diferencial estratégico para o mercado europeu, e considera:

O Processo de Bolonha e a criação do Espaço Europeu de Educação Superior claramente inspiraram formas mais estratégicas de pensar sobre as regiões e o valor de criar e institucionalizar o papel da educação nas relações regionais. [...] oferece um tipo diferente de imaginário, criando uma arquitetura regional de educação superior que traz a possibilidade de um mercado único para os serviços de educação superior e o potencial de melhorar a empregabilidade no futuro. Esses desenvolvimentos sugerem que as economias nacionais, como as da Austrália e dos Estados Unidos, estão envolvidas num complexo conjunto de posicionamentos estratégicos a fim de gerir a ameaça (e as oportunidades) colocada pelo rápido crescimento do Espaço Europeu de Educação Superior e o Processo de Bolonha (ROBERTSON, 2009, p. 415).

Outro aspecto importante, discutido na Conferência Mundial de Educação Superior realizada pela Unesco, em Paris, no ano de 2007, refere-se a crescente internacionalização dos programas educacionais e seus expressivos índices de intercâmbio estudantil. Nesse sentido Bastos (2007, p. 102) comenta que “no cenário de transformações da sociedade contemporânea, [...] mais uma vez a

⁴⁰ Segundo Robertson (2009, p. 411), “Como Hartmann (2008) aponta, inicialmente a adesão ao Processo de Bolonha foi baseada largamente nos signatários da Convenção de Lisboa (1997) [...] incluía os Estados Unidos, o Canadá e a Austrália, através da definição da Europa por parte da Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura (Unesco). Isso significou que esses países, sobretudo os Estados Unidos, tiveram direito de contribuir com propostas na elaboração inicial do Processo de Bolonha. Reconhecendo que a adesão teria de ser mais do que a Europa e os países candidatos à adesão (na medida em que era necessário incluir a Rússia, mas não seu concorrente, os Estados Unidos), algumas manobras políticas habilidosas eram necessárias. A Convenção de Lisboa, como base para a adesão formal ao Processo de Bolonha, foi descartada em 2003 em favor da Convenção Cultural Europeia do Conselho da Europa, excluindo assim os Estados Unidos, o Canadá e a Austrália. Hartmann (2008, p. 214) argumenta que essa foi uma de uma série de jogadas por parte da Europa para desafiar o papel imperial dos Estados Unidos na definição das normas, tornando esse país simultaneamente um rival, assim como um modelo.”

educação superior é provocada a participar do processo no sentido de atualizar-se frente aos desafios seja de ordem social ou econômica”.

Frente a essa realidade, acreditamos que a universidade é agente facilitador e motivador do conhecimento além fronteiras, propiciando a formação do indivíduo multicultural, de horizontes ampliados e com maior nível crítico para desenvolver a ciência, tanto na teoria como na prática. Nossa compreensão é de que a universidade é “[...] filha da transição e elemento dos novos tempos e de novo paradigma” (BUARQUE, 2000, p. 21), tendo como origem importantes contrapontos da humanidade, tais como: rural/urbano, dogma/razão, corpo/espírito, analógico/digital, teoria/prática, ideal/real.

Com base no exposto, é possível perceber que o ensino superior e a abrangência da pesquisa estão cada vez mais relacionadas às necessidades sociais, extrapolando as fronteiras geográficas e adquirindo nuances globalizadas. Nesse cenário encontramos a formação de comunidades interinstitucionais, com vistas a fomentar descobertas que ultrapassem a antiga verdade absoluta imposta pelos limites acadêmicos e interajam com as experiências das diversas culturas, agregando novos conhecimentos. Essa realidade não faz parte apenas das universidades do primeiro mundo. Envolve também as universidades brasileiras que se fundamentam atualmente como centros de ensino, pesquisa e extensão comprometidos com o desenvolvimento social.

3.2.1 A Universidade Brasileira

A nomenclatura universidade foi utilizada pela primeira vez no território nacional em 1920, para a criação da Universidade do Rio de Janeiro constituída pela junção das faculdades de Engenharia, Medicina e Direito. No entanto, mesmo assumindo a tradição do ensino superior no Brasil, não estava embasada nos princípios de uma universidade, conforme afirma seu primeiro reitor, professor Ramiz Galvão, em carta encaminhada ao Ministro:

[...] a Universidade do Rio de Janeiro está apenas criada in nomine, e por esta circunstância se acha longe de satisfazer o desideratum do seu Regimento: estimular a cultura das ciências, estreitar, entre os professores, os laços de solidariedade intelectual e moral, e aperfeiçoar os métodos de ensino. Constituída pela agregação das três faculdades preexistentes, de

Engenharia, de Medicina e de Direito, do Rio de Janeiro, nem, ao menos, têm elas a sua localização comum ou próxima, vivem apartados e alheios uns aos outros os três institutos que a compõem, sem laço de ligação, além do Conselho Universitário, cujos membros procedem das três Faculdades. A Universidade Federal do Rio de Janeiro incorporou assim, desde sua fundação, aqueles que são até hoje seus traços constitutivos: retardatária, fragmentada, patrimonialista e elitista — traços esses que se reproduziram ao longo do tempo (GALVÃO, 1920).

Cabe-nos ressaltar que na época, o estímulo para a criação do Conselho Universitário exposto por Galvão (1920) foi motivado pela necessidade de evitar uma crise diplomática e conceder um título de *Doctor honoris causa* ao Rei Balduino da Bélgica, “que impôs como condição para participar dos festejos do Centenário da Independência do Brasil receber a honraria universitária máxima” (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 129). Contudo, isso não garantiu a fundamentação e continuidade da universidade brasileira. Devido às características da colonização portuguesa que enquanto um império único centralizava o desenvolvimento do conhecimento na universidade de Coimbra, após os atos solenes de 1921 o Conselho Universitário nunca mais se reuniu.⁴¹

Segundo Paviani e Pozenato (1984, p. 66), “[n]o lugar da Universidade, seguiu-se no Brasil o modelo francês, de inspiração napoleônica, de criar escolas profissionais autônomas, para a formação de profissionais liberais: médicos, engenheiros e advogados.”. Portanto, as escolas brasileiras tiveram influência positivista com estímulo voltado às escolas isoladas napoleônicas, focadas na profissionalização e no eruditismo, desprezando assim a universidade humboldtiana. A ausência da reflexão sistemática e da percepção da importância da análise científica para o desenvolvimento do conhecimento propiciou as bases de uma cultura científica peculiar, forjada entre o eruditismo e o voluntarismo. O cenário brasileiro, fértil de riquezas naturais e mão-de-obra para a produção, não via as benéficas de aplicar tecnologia aliada ao trabalho (PAVIANI; POZENATO, 1984).

A proposta de construção democrática junto à comunidade civil nascente ficou subjugada a um Estado autoritário, com um modelo universitário altamente

⁴¹ O que existiu no Brasil, de 1808 à Proclamação da República foi a criação de escolas para absorver estudantes das diversas colônias portuguesas, a fim de evitar o desenvolvimento de elites culturais autônomas. Em 1782 foi fundada e a Escola de Artilharia e Fortificações (RJ), inicialmente para militares, mas liberada, em 1822 para civis, surgindo então o curso de engenharia civil. Em 1808 foram criadas as Escolas Médicas (Salvador e RJ), em 1827 os Cursos Jurídicos (Recife e SP) e em 1875 a Escola de Minas de Ouro Preto. Esta última, uma criação do Imperador (PAVIANI; POZENATO, 1984).

burocratizado e controlado administrativamente pelo poder estatal. O "ciclo ideológico do desenvolvimentismo" (PAVIANI; POZENATO, 1984) consolidou-se pela separação entre a educação e os interesses da sociedade civil, propondo uma ciência servil da vida prática, focada na formação técnica. Conforme Paviani e Pozenato (1984, p. 68):

Depois de 1930, a grande maioria das Universidades hoje existentes foi criada pelo mesmo diapasão, isto é: pelo agrupamento de faculdades profissionais, sem um centro integrador e sem preocupação com as ciências fundamentais e a investigação. Apenas três – a Universidade de São Paulo (1934), a Universidade do Distrito Federal (1935) e a Universidade Nacional de Brasília (1961) – nasceram de uma idéia adequada de Universidade. Apesar dos desvios que as três sofreram com relação à sua concepção inicial, foram elas que realmente iniciaram uma tradição universitária no Brasil e permitiram que a Reforma Universitária de 1968 propusesse enfim um modelo não comprometido apenas com o ensino profissionalizante.

Sendo assim, somente após 1930 ocorreu de fato a constituição de um modelo de universidade brasileiro. Este, segundo os autores, foi fruto de um processo competitivo entre o modelo europeu tradicional, proposto pela Universidade de São Paulo (USP), e a criação de um modelo identitário nacional, defendido pela Universidade do Distrito Federal (UDF). Nessa disputa venceu o modelo europeu por considerar que possibilitaria ao Brasil instituir uma universidade sob premissas mais consistentes⁴².

A Universidade de São Paulo (USP), instituída em 1934 e regrada pelo lema *scientia vinces*⁴³, que traduz a sua intenção de vencer pela ciência e não pela força, adotou a cultura acadêmica do pesquisador altruísta, que admite a ciência pela ciência, desconectada da vida social, e atua sob o ponto de vista do cientista individual, tendo no conhecimento um fim em si mesmo (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

Sobre o cenário apontado Teixeira (1956) esclarece, em sua obra *A educação e a crise brasileira*, que "A evolução de que esboçamos as linhas mestras sofreu

⁴² A USP [...] foi organizada e consolidada com a ajuda de uma missão de jovens acadêmicos franceses formados pela Sorbonne que incluiu Fernand Braudel, Claude Lévi-Strauss e Roger Bastide, dentre outros nomes ilustres. Apesar de baseada em um modelo exógeno transplantado, muitos autores concordam que a USP foi a primeira universidade no Brasil, criando um paradigma nacional de instituição universitária no seu sentido mais completo e preciso (SANTOS e ALMEIDA FILHO, 2008, p. 132).

⁴³ A Ciência vence.

desvios e agravantes de toda ordem” (TEIXEIRA, 1956, p. 87), pois a postura adotada expôs a ruptura entre a universidade e o mercado, já que sob o ponto de vista da sociedade o conhecimento só se justificaria pelo que se pode definir e construir a partir dele. Ou seja, o investimento em ciência e tecnologia aconteceria sempre que houvesse uma perspectiva estratégica social. Outro elemento importante que dificultou a proposta científica da universidade, segundo o autor, foi o baixo nível cultural da sociedade brasileira, fruto das origens de país colonizado que priorizou o braçal ao intelectual, comprometendo o desenvolvimento do conhecimento pela ausência de interlocução crítica (TEIXEIRA, 1956).

Sendo assim, o modelo de universidade científico-tecnológica chegou ao Brasil somente após os anos 1960, quando o então presidente Juscelino Kubitschek convidou os professores Anísio Teixeira e Darcy Ribeiro para realizarem o projeto da Universidade Nacional de Brasília (UnB) propondo um modelo brasileiro de educação. Conforme as palavras de Ribeiro (2010, p. 102), “a UnB foi e é ainda o projeto mais ambicioso da intelectualidade brasileira.” O autor relata que “De 1959 a 1961, a criação da UnB foi a questão cultural mais séria, mais desafiante e mais empolgante que se colocou diante da intelectualidade do país, que via nela sua meta e sua causa” (RIBEIRO, 2010, p. 102). Cabe ressaltar, conforme Paviani e Pozenato (1984, p. 69) que “A experiência da UnB [...], embora não levada a efeito conforme seu projeto original inspirou uma série de dispositivos legais que atualmente norteiam a estrutura e o funcionamento da Universidade brasileira”.

No entanto, com o golpe de 64 e a tomada do poder pelo regime militar o projeto emancipatório da universidade brasileira definhou. “A Reforma Universitária de 1968 (objeto da lei n. 5540/68) terminou distorcida e incompleta, e resultou em um tipo de estrutura de gestão mista, produzindo um sistema de formação incongruente consigo próprio”, afirmam Santos e Almeida Filho (2008, p. 137). O ensino universitário focou-se na capacitação científico-tecnológica do Estado, em detrimento de um mercado dependente e com alto índice de exclusão social. Nesse cenário, a sociedade brasileira completou seu ciclo populacional, com a migração de aproximadamente 50% dos moradores da zona rural para a zona urbana, o que formou uma sociedade periférica que ampliou a demanda e incentivou o desenvolvimento da iniciativa privada tecnicista e da cultura pública de fomento a ciência e a tecnologia. (PAVIANI; POZENATO, 1984). Em certo aspecto percebemos que manifesta-se novamente a essência de país colonizado, com maior formação de

tecnólogos para a prática produtiva do que investimentos para o desenvolvimento da inovação.

Conforme Paviani e Pozenato (1984) a reforma foi mais técnica do que institucional. Com os objetivos de modernizar administrativamente as universidades, renovar o conceito do ensino superior, integrar a universidade ao desenvolvimento da sociedade e redefinir o papel do Estado, a reforma universitária deveria ter sido concebida para a reconstrução educacional do país. No entanto, foi “reduzida a um simples repertório de soluções realistas e de medidas operacionais que permitiam racionalizar a organização das atividades universitárias, conferindo-lhes maior eficiência e produtividade” (PAVIANI; POZENATO, 1984, p. 74).

Paralelamente surge, na década de 70, uma rede institucional de pós-graduação, com foco em viabilizar programas credenciados de treinamento e pesquisa. Estes, vinculados a CAPES⁴⁴, buscavam patrocínio junto as agências de fomento vinculadas ao governo federal, entre elas o CNPq⁴⁵, que “concediam bolsas de estudo, treinamento e pesquisa, permitindo a estudantes e pesquisadores levarem a cabo seus projetos, junto com um sistema permanente de avaliação de desempenho” (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 138).

Durante a redemocratização do Brasil (1981-1988), mais precisamente em 1985, durante o governo Sarney, foi realizada mais uma tentativa de reforma universitária que corrigisse as deficiências da Reforma de 1969. No entanto, não houve nenhuma mudança no cenário educacional, além da “composição do Conselho Federal de Educação, posteriormente realizada no governo Itamar Franco” (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 140). Conforme os autores, a universidade pós-ditadura vive então dois períodos distintos. O primeiro é o elitismo acadêmico, caracterizado pela hierarquização institucional que define níveis de titulação aos pesquisadores, dando-lhes menor ou maior acesso aos recursos e ofertas de financiamento. A pesquisa passa a ser problema dos pesquisadores e o Ministério de Ciência e Tecnologia desvia-se do foco de definir políticas sociais de uso da tecnologia para destacar a importância dos titulados na universidade. O segundo período, denominado elitismo esquizofrênico, origina-se da compreensão de que não há previsão de mudanças estruturais para a educação massificada que visa criar elites. Isso acontece pela inclusão dos excluídos na universidade, por meio de

⁴⁴ Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Ensino Superior, vinculada ao Ministério da Educação.

⁴⁵ Conselho Nacional de Pesquisa.

cotas, legitimando assim o mau desempenho que tem vasão na massificação e não na qualificação. A construção do debate público sobre o ensino superior fica, mais uma vez, desconstruído (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008).

Entre 1995 e 2000, o MEC expôs uma proposta de desregulamentação do setor privado e reestruturação da universidade pública, sugerindo reformas que observassem critérios de qualidade e eficiência do sistema educacional, “englobando, entre outros, temas como autonomia universitária, avaliação e credenciamento periódico, tecnologia nacional e interação com o governo para formulação de políticas gerais” (SANTOS; ALMEIDA FILHO, 2008, p. 140-141). É instituído o novo ciclo ideológico do desenvolvimento, tendo como premissa a inovação. Incrementam-se os fundos setoriais de C&T, colocando as universidades a serviço da concentração industrial e concretiza-se a proposta de autonomia das universidades com a nova LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – Lei n. 9.394/96.⁴⁶

Nesse contexto conturbado e diverso, sedimentam-se hoje quatro modelos de universidades no cenário brasileiro: pública, estatal, privada e comunitária. O **público** (grifo nosso), segundo Silva (2000, p. 661) é o “[...] comum, pertence a todos, é do povo, pelo que, opondo-se a privado, se mostra que não pertence nem se refere ao indivíduo ou ao particular”, é da coletividade e não de cunho restrito e individual. As instituições podem ser públicas estatais e não-estatais. As **estatais** (grifo nosso) são “organizações pertencentes à esfera do estado nos seus diferentes níveis, à administração pública direta e indireta” (SCHMIDT; CAMPIS, 2009, p. 18-19). Nesse sentido compreende os três poderes (executivo, legislativo e judiciário), seus órgãos e empresas, no âmbito federal, estadual e municipal. Portanto, as universidades estatais são públicas quando administradas pelo município, estado ou federação. O **privado ou particular** (grifo nosso), designa o que não é público, mas sim individual. Segundo Schmidt e Campis (2009, p. 19) as organizações privadas partilham três características fundamentais: “(i) a propriedade é de uma pessoa ou de um grupo de pessoas; (ii) o(s) proprietário(s) se apropria(m) do resultado financeiro; e (iii) o(s) proprietário(s) define(m) as regras do processo de decisão”. Compreendemos, portanto, que este é o modelo de universidade que possui um dono, assemelhando-se muito a uma empresa com fins lucrativos. Já as

⁴⁶ Disponível em <http://legis.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=102480> Acesso em maio de 2013.

comunitárias (grifo nosso), também denominadas públicas não-estatais, no caso das universidades, fazem referência ao que “é comum a comunidade, o que é coletivo, o que é de todos os membros da comunidade” (SCHMIDT; CAMPIS, 2009, p. 19). Nesse grupo estão as instituições voltadas à coletividade, normalmente administradas por uma fundação que conta com um conselho gestor formado por representantes dos diversos agentes sociais envolvidos, tais como governo, comunidade, mercado, entre outros. Distingue-se do estatal e do privado principalmente por sua forma de gestão e por não contabilizar lucro, visto que todos os recursos angariados são reinvestidos na instituição para benefício da própria comunidade (SCHMIDT; CAMPIS, 2009).

Para corroborar com nossa conceituação, destacamos as contribuições de Bresser Pereira e Cunill Grau (1999, p. 26):

É público o espaço que é de todos e para todos. É estatal uma forma específica de espaço ou de propriedade pública: aquela que faz parte do Estado. É privada a propriedade que se volta para o lucro ou para o consumo dos indivíduos ou dos grupos. [...] Poderíamos dizer que, afinal, continuamos apenas com as duas formas clássicas de propriedade: a pública e a privada, mas com duas importantes ressalvas: primeiro, a propriedade pública se subdivide em estatal e não-estatal, ao invés de se confundir com a estatal; e segundo, as instituições de Direito Privado voltadas para o interesse público e não para o consumo privado não são privadas, mas sim públicas não-estatais.

Contudo, cabe-nos esclarecer, segundo Romero (1988), que a universidade é uma organização única. Essa constatação tem base em ser intrinsecamente complexa, dotada de múltiplos objetivos, normalmente guiados por três grandes diretrizes: pesquisa - criação de conhecimentos e sua divulgação/investigação; ensino - formação de indivíduos da sociedade/ educação; e, extensão - integração participativa no meio em que se insere, ou seja, serviços/intervenção. (ROMERO, 1988). Outro aspecto relevante é que a universidade faz parte da tríplice hélice, abordagem desenvolvida por Henry Etzkowitz, em 1998, que considera a relação universidade/ empresa/ governo benéfica ao desenvolvimento da sociedade. Para tanto, além do ensino e da pesquisa a universidade incorpora a missão de ser agente do desenvolvimento econômico via geração de conhecimento científico e tecnológico, tendo como foco a inovação (ETZKOWITZ, 2013).

No entanto, a universidade está longe de ser um exemplo de sistema organizacional, pois como outras instituições possui inúmeras fragilidades e limitações. Lanzillotti (1997) cita como exemplos a burocracia acadêmica, que impõe lentidão ao processo; o modelo colegial, organizado em comunidades profissionais que interferem no processo decisório; o modelo político, que divide a organização em “[...] grupos com interesses próprios, diversificados e não-consensuais” (LANZILLOTTI, 1997, p. 34-35), e o modelo anárquico, onde existe pouca coordenação e controle, sendo cada indivíduo um autônomo tomador de decisões.

Finger (1997) também classifica as universidades como organizações complexas e destaca características que as tornam frágeis. São elas: I) ambiguidade de objetivos que dificulta o estabelecimento de um foco; II) serviço baseado na clientela com necessidades específicas e diversificadas demandando participação no processo decisório; III) tecnologia problemática, ou, múltipla tecnologia para atender a clientela especial; IV) profissionalismo por parte dos professores que devem, além de transmitir o conhecimento, ser capazes de criar ou aprofundar o próprio conhecimento em suas áreas; e, V) vulnerabilidade ao ambiente, por não conseguir adaptar-se pelos entraves internos.

Frente as diversas características expostas podemos considerar a universidade de múltiplas formas, como já comentamos. No entanto, acreditamos que entendê-la como um sistema social (LUHMANN, 1998) é fundamental, dado sua complexidade. Entre suas características identificamos que tem foco nas atividades e procura adequar os recursos interagindo os diversos subsistemas internos de modo a satisfazer suas necessidades reforçando sua autopeise e autorreferência. Quanto a eficácia organizacional⁴⁷, percebemos que depende de uma gestão comprometida com a missão, onde a conquista dos objetivos está diretamente vinculada às decisões que serão tomadas frente aos diversos sistemas psíquicos e sociais ou, até mesmo, aspectos do entorno que a influenciam. Para tanto, acreditamos que por meio da interpenetração e do acoplamento mútuo a universidade configura-se e reconfigura-se para criar, melhorar e renovar o cenário existente. Um exemplo é a própria ouvidoria universitária, nosso objeto de estudo,

⁴⁷ Nossa concepção de eficácia organizacional segue o preconizado pelos estudos da administração: “A eficácia está no êxito do sistema como um todo, tanto interna quanto externamente. [...] A eficácia de uma organização não decorre unicamente da capacidade de gerar produtos e serviços, utilizando-se os recursos disponíveis de forma adequada, mas, também, da adequação desses serviços às prioridades da comunidade, no nível de intensidade que esta exige” (MARCOVITCH, 1979, p. 71-74).

que frente às mudanças do contexto possibilitou às universidades repensar sua comunicação com a sociedade.

3.2.2 A Ouvidoria nas organizações universitárias do Brasil

A origem da ouvidoria universitária no Brasil remonta ao ano de 1965 e 1967, com a concepção das ouvidorias da Universidad Simón Froser, no Canadá, Universidade Estadual de Nova York e Universidade de Berkeley, nos Estados Unidos. Somente em 1985 a ouvidoria universitária é criada na América do Sul, na Universidade Nacional Autónoma do México (UNAM). Segundo Lyra (2012, p. 1) “[...] o Ouvidor da UNAM⁴⁸ [...] é o que mais se destaca, seja pelo prestígio de que goza e pelo status conquistado, seja pela importância da Universidade em que atua, que conta com [...] aproximadamente 300.000 alunos”. Além disso, uma característica peculiar é a ligação da ouvidoria da UNAM com o campo do Direito, exigindo que seu titular fosse um “jurista de prestígio y com amplio conocimiento de la Legislación Universitaria”⁴⁹.

O autor observa que algumas semelhanças entre a ouvidoria da UNAM e as ouvidorias universitárias brasileiras são possíveis, como a **independência** (grifo nosso) de qualquer autoridade acadêmica, a **imparcialidade** (grifo nosso) frente os grupos políticos existentes e a exigência de **qualificação acadêmica** (grifo nosso) que possibilite investigar, continuamente, o fazer da ouvidoria e a própria gestão. Numa primeira interpretação, percebemos que, devido suas responsabilidades, o ouvidor é um agente social autônomo no ambiente da universidade.

A primeira proposta de criação da ouvidoria universitária no Brasil foi divulgada na imprensa paraibana, no dia nove de março de 1990. Esta expunha, em linhas gerais, as responsabilidades e deveres do ouvidor, assim como os procedimentos de trabalho que deveriam ser observados nas instituições acadêmicas. Lyra (1990), em sua obra, transpõe uma parte do texto publicado expondo que:

Ao Ouvidor, “caberia receber queixas e sugestões, reclamações e denúncias sobre o desempenho dos serviços da Universidade e encaminhá-

⁴⁸ Denominado *Defensor de los Derechos Universitarios*.

⁴⁹ Tradução livre: “jurista de prestígio com amplo conhecimento da legislação universitária”.

las, acompanhadas de parecer, aos órgãos competentes. Estes disporiam de tempo limitado para responder ao **Ombudsman**, sob pena de responsabilidade administrativa. Seria, obviamente, dada ampla publicidade às atividades desenvolvidas pelo Ouvidor, que não teria qualquer poder decisório e sim o poder irrestrito de encaminhar e debater toda matéria que fosse submetida à sua apreciação, bem como o de formular sugestões e críticas aos diversos níveis e setores da administração universitária”. O Ombudsman teria mandato de dois anos e seria eleito, seja pelos colegiados superiores da instituição, seja por eleição direta (LYRA, 1990).

No entanto, a ouvidoria universitária surgiu no Brasil somente em 1992, na Universidade Estadual do Espírito Santo, seguida pela Ouvidoria da Universidade de Brasília (UNB), em 1993, e da Universidade Estadual de Londrina (UEL), em 1994. Mesmo lento, o processo de criação da ouvidoria universitária começou a se configurar, mas os anos seguintes não foram prósperos nesse sentido e até meados de 1997, houve a desativação das ouvidorias da UNB e UEL. Junto à precursora, neste ano, permaneciam ativas as ouvidorias da Universidade Federal de Juiz de Fora, Universidade Federal de Santa Catarina, Universidade Tuiuti do Paraná e Universidade Estadual do Ceará, além da ouvidoria do Hospital Oswaldo Cruz da Universidade de Pernambuco (LYRA, 1990), todas filiadas atualmente ao Fórum Nacional de Ouvidorias Universitárias (FNOU).

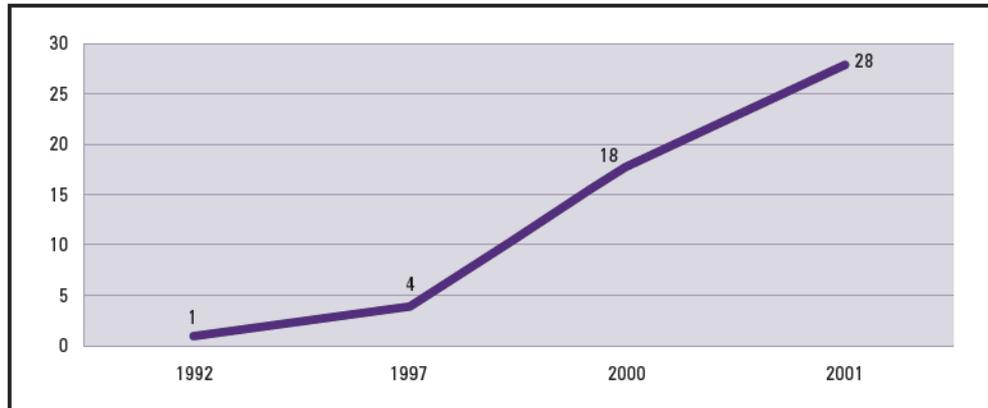
Criado em 1999 no I Encontro Nacional de Ouvidores Universitários, em João Pessoa/ PB⁵⁰, o FNOU é constituído por ouvidores que atuam ou atuaram em IES no Brasil. Sua função é divulgar a Ouvidoria, “oferecendo informações e apoio às instituições universitárias que demonstram interesse em instalar suas próprias Ouvidorias” (FNOU, 2013).

Se considerarmos o período entre 1992 e 2001 é possível observar que somente após 1998 houve uma expansão gradativa na implantação das ouvidorias universitárias. Acreditamos que tal fato deva-se, em parte, a criação do FNOU e a disseminação da ideia de ouvidoria como abertura à participação promovendo, em certa medida, o exercício da democracia⁵¹. Scroferneker (2010) contribui para nossa compreensão a partir de sua análise (GRÁFICO 1).

⁵⁰ A primeira diretoria do FNOU foi constituída por Jaime Roy Doxsey, Sidnéya Gaspar de Oliveira e Rubens Pinto Lyra, tendo sido este o primeiro presidente. (FNOU, 2013).

⁵¹ Também em 1999, durante a IV Conferência Nacional de Direitos Humanos, o tema Ouvidoria foi debatido no Grupo Temático 4 – Segurança Pública, cidadania e controle externo das polícias, que incluiu, no tópico 15 de sua proposta final: “Apoiar a instituição de ouvidorias do sistema de justiça e segurança pública das polícias e em cada polícia, de acordo com propostas cada vez mais positivadas, e promoção dos direitos dos usuários dos serviços públicos”. Disponível em

Gráfico 1 – Implantação de ouvidorias universitárias no Brasil entre 1992 e 2001



Fonte: Scroferneker (2010, p. 138).

Com base nos dados apresentados pela autora, compreendemos que em 2001 haviam 28 ouvidorias universitárias instaladas no Brasil. Buscando os mesmos subsídios consultados por Scroferneker (2010), os dados do FNOU, constatamos que neste montante estão também computadas ouvidorias de quatro hospitais universitários, além das 24 ouvidorias das instituições de ensino superior, sendo 19 de universidades, três de faculdades, uma de centro universitário e uma de instituto de ensino.

Em 2009, segundo Callado (2009 apud RODRIGUES, 2012, p. 235) “das 592 Instituições de Ensino Superior contabilizadas pelo Inep, 135 delas contam com o serviço de ouvidoria.”. Já em 2013, haviam 122 instituições associadas ao Fórum Nacional de Ouvidores Universitários – FNOU, sendo 59 universidades, 31 faculdades, 19 centros universitários, oito institutos de ensino e cinco hospitais universitários. Quanto a categoria administrativa destacamos que das 122 IES, 61 são Particulares, 31 Federais, 18 Estaduais, 11 Comunitárias e uma Municipal, e, se nos focarmos no objeto de estudo de nossa tese, as universidades, identificamos que das filiadas ao FNOU 26 são federais, 15 particulares, nove estaduais, oito comunitárias e uma municipal⁵².

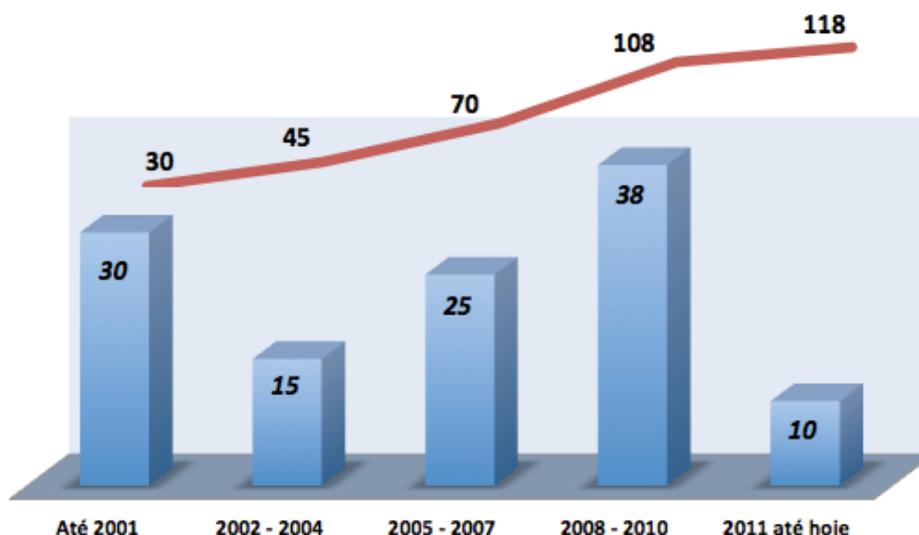
<http://www.dhnet.org.br/dados/conferencias/dh/br/viconferencia.html> Acesso em dezembro de 2013.

⁵² FNOU, 2013. Disponível em < <http://www.fnou.com.br/site/> > Acesso em dezembro de 2013.

Quanto ao ano de fundação das Ouvidorias Universitárias no Brasil, é possível perceber, conforme já citado anteriormente, que no período de 1992 a 1997, apenas 5% do total foram instituídas, sendo que o primeiro grande avanço ocorreu a partir de 1998. Ressaltamos, nesse sentido, que em 1999 foram criadas dez ouvidorias. O período de 2001 a 2005 também apresenta crescimento, no entanto o mesmo ocorreu de forma equilibrada, sem destaque para um ano em especial. Já o período 2006 a 2010 apresenta o grande momento da estruturação das Ouvidorias Universitárias no território nacional, visto que são criadas 56 ouvidorias, destacando-se o ano de 2009 com a criação de 19 unidades.

O gráfico 2 apresenta resumidamente a criação das ouvidorias universitárias brasileiras, de 1992 até hoje, em períodos determinados. Ressaltamos que das 122 ouvidorias cadastradas no FNOU, quatro não informaram o ano de fundação. Portanto, o total analisado, neste quesito, refere-se a 118 ouvidorias universitárias.

Gráfico 2 - Distribuição das Ouvidorias Universitárias por ano de fundação no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do FNOU (2013)

Acreditamos que a publicação da Lei 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema de Avaliação da Educação Superior – SINAES, pode ter sido um dos incentivos para o incremento na criação de ouvidorias universitárias percebido nos últimos anos. Comprometendo-se em “assegurar um processo nacional de avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do

desempenho acadêmico de seus estudantes” (BRASIL, 2004), o SINAES tornou-se um balizador de qualidade para o segmento educacional.

Quanto a configuração do sistema, seus benefícios e confiabilidade, o Ministério da Educação e Cultura explica:

O processo de avaliação leva em consideração aspectos como ensino, pesquisa, extensão, responsabilidade social, gestão da instituição e corpo docente. O Sinaes reúne informações do Exame Nacional de Desempenho de Estudantes (Enade) e das avaliações institucionais e dos cursos. As informações obtidas são utilizadas para orientação institucional de estabelecimentos de ensino superior e para embasar políticas públicas. Os dados também são úteis para a sociedade, especialmente aos estudantes, como referência quanto às condições de cursos e instituições. Os processos avaliativos do Sinaes são coordenados e supervisionados pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (Conaes). A operacionalização é de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep) (PORTAL MEC, 2012).

Para estruturar um sistema de avaliação consistente, o SINAES avalia as instituições em dez dimensões, por meio de um modelo de avaliação integrado que observa: 1) a missão e o desenvolvimento institucional; 2) a política para o ensino, a pesquisa, a pós-graduação, a extensão; 3) a responsabilidade social da instituição; 4) a comunicação com a sociedade; 5) as políticas de pessoal, as carreiras do corpo docente e do corpo técnico-administrativo; 6) a organização e gestão da instituição; 7) infraestrutura física; 8) planejamento e avaliação; 9) políticas de atendimento aos estudantes; e 10) sustentabilidade financeira.

Cardoso (2006) reforça a integração e complexidade do SINAES, ao comentar que a avaliação ocorre em dois momentos específicos: um interno e outro externo. Em nível interno denomina-se autoavaliação institucional e é realizada por comissão própria. Em nível externo é realizada por comissão composta por docentes de outras instituições, designados pelo MEC e cadastrados como avaliadores do SINAES. Nossa compreensão é de que isso ocorre para que o processo avaliativo cumpra suas prerrogativas de transparência e imparcialidade, dando possibilidade à instituição avaliada conhecer e examinar a si antes de expor-se aos avaliadores externos.

Destacamos também que a nosso ver outra intenção do SINAES é que as instituições estejam em constante processo de avaliação, adotando os critérios propostos a ponto de integrá-los à sua cultura de gestão. Isso seria um esforço no sentido de profissionalizar e qualificar o ensino superior via processos de melhoria

contínua, prevenção de erros, entre outras formas de gerenciamento amplamente utilizadas pelas organizações no mercado, a exemplo dos programas de qualidade⁵³.

Ao adentrarmos na quarta dimensão do SINAES, denominada “Comunicação com a sociedade” constatamos que engloba no seu grupo de indicadores o item comunicação interna (4.1) e a sugestão de implantação de ouvidoria, no subitem 4.1.2. Isso, em nossa interpretação, é um indício de que a ouvidoria possa ser compreendida como um sistema que integra e articula a avaliação interna e externa, a medida que é percebida como uma via, um meio, um espaço de comunicação (SCROFERNEKER, 2010) dos diversos públicos com a instituição.

Corroborando para nossa análise, Cardoso (2006) destaca que a ouvidoria transcende a comunicação interna (Dimensão 4) e a autoavaliação institucional (Dimensão 8), contribuindo, mesmo que indiretamente, em todas as outras dimensões do SINAES. Com base nos argumentos do autor organizamos o Quadro 3 para demonstrar nossa compreensão sobre essa influência.

Quadro 3 – A Ouvidoria Universitária e as Dimensões do SINAES

Dimensão	Possíveis contribuições da ouvidoria universitária
1 - Missão e desenvolvimento institucional	As determinações do plano de desenvolvimento institucional (PDI) tem base em informações advindas dos inúmeros setores das instituições. Nesse sentido, a ouvidoria contribui a medida que oferece informações qualificadas e, por vezes, preventivas das questões institucionais.
2 - Política para o ensino, a pesquisa e a extensão	Por ter acesso aos diversos públicos e atores sociais, internos e externos a instituição, acreditamos que a ouvidoria pode ter acesso a informações privilegiadas, que se cruzadas instigam a formulação de políticas compartilhadas para o ensino, a pesquisa e a extensão.
3 - Responsabilidade social da instituição	A comunicação via diálogo e relacionamento possibilita a ouvidoria compreender situações nem sempre explícitas. Com isso, acreditamos que contribui a medida que esclarece o papel social da universidade e busca soluções sobre deficiências detectadas pelos públicos.

⁵³ Os programas de qualidade podem ser compreendidos como estratégias administrativas para criar consciência e ação de melhoria contínua nos processos organizacionais. Integram o sistema de gestão da qualidade “[...] que pode fornecer a estrutura para a melhoria contínua com o objetivo de aumentar a probabilidade de ampliar a satisfação do cliente e de outras partes interessadas” (ABNT NBR ISO 9000:2005, p. 01). Entre os programas existentes podemos citar a NBR ISO 9001:2008 (produtos e serviços), NBR ISO 9004:2010 (eficácia e eficiência), PBQP-H (construção civil) e Acreditação Hospitalar (hospitais), que dentre outros são exemplo de qualificação das organizações de diversos segmentos do mercado.

5 - Políticas de pessoal, carreira do corpo docente e do corpo técnico-administrativo	Estar aberta a ouvir, falar e interagir são qualidades da ouvidoria, que aliadas ao princípio do sigilo criam junto aos públicos sentimento de confiança. Esse é um atributo que pode motivar a fala dos funcionários e docentes da instituição, pontuando aspectos capazes de criar satisfação dentro da comunidade acadêmica e que podem ser incorporados às políticas de pessoal.
6 - Organização e gestão da instituição	A ouvidoria conhece profundamente a instituição, pois interage com os diversos níveis hierárquicos e setores na busca de esclarecimentos e soluções. Sua contribuição nesse ponto é propor formas de organização e gestão da instituição, por meio de informações privilegiadas que demonstrem fraquezas que podem comprometer o todo organizacional.
7 - Infraestrutura física	Os públicos atendidos na ouvidoria trazem informações, na maioria das vezes, valiosas para a instituição. Conhecê-las, compreendê-las e compartilhá-las poderá auxiliar na definição da infraestrutura necessária ao desenvolvimento das atividades acadêmicas num bom termo.
9 - Políticas de atendimento aos estudantes	Estar disposta a comunicar-se é o ponto forte da ouvidoria. Isso é percebido pelos milhares de alunos que diariamente acessam seus serviços nas universidades brasileiras. Por isso acreditamos que uma das principais contribuições que pode ter é dar voz aos alunos por, e no, estabelecimento de políticas voltadas ao atendimento das suas demandas, quando plausíveis e cabíveis, deflagrando situações que comprometam a instituição e deponham contra a sua missão.
10 - Sustentabilidade financeira	A ouvidoria tem acesso à inúmeras informações estratégicas das universidades. Quanto às questões financeiras pode fornecer informações importantes para a redução de desperdícios detectados que tragam economia e ao estabelecimento dos investimentos necessários para criar maior satisfação na organização.

Fonte: Elaborado pela autora com base na revisão bibliográfica desta tese (2013).

Outro aspecto que precisa ser analisado é o ambiente em que se encontram as ouvidorias universitárias, dotado de peculiaridades que o diferem do ambiente das demais instituições e empresas de caráter público ou privado. Rodrigues (2012, p. 236) expõe que “Diferentemente de outros ambientes o educacional é marcado, especialmente pelo conjunto de condições culturais, psicológicas e morais que envolvem as pessoas que ali convivem, por um tempo razoável”. Por ter como premissa produzir conhecimento nos diversos campos do saber, aliados a

cientificidade da produção acadêmica, o ambiente universitário “amplia a gama de elementos capazes de gerar conflitos decorrentes do processo de gestão.” (p. 236).

Nesse ambiente, o perfil do ouvidor também ganha novos contornos, buscando agregar o caráter educativo num espaço de relações interpessoais. lasbeck (2010) chama nossa atenção para a necessidade do desenvolvimento de competências para interagir, ou seja, “desenvolver a capacidade de perceber o outro em dimensões não-verbais e contextuais, considerando tais fatores no desenvolvimento contínuo do processo comunicativo” (IASBECK, 2010, p. 22). Portanto o ouvidor é ao mesmo tempo um sistema psíquico (enquanto indivíduo) e parte do sistema social ouvidoria. Além de viabilizar e legitimar a participação de todos, atuando em instituições que tenham possibilidade de aprender com os próprios erros, precisa criar uma visão compartilhada dos principais aspectos da universidade (CARDOSO, 2006), por meio das inúmeras linguagens que a comunicação possibilita.

Para Rodrigues (2012), além de ser um meio de diálogo entre os públicos e a instituição existem algumas características que conferem ao ouvidor e a ouvidoria universitária um perfil próprio. Com base no autor e em nossa interpretação, destacamos que a ouvidoria pode ser entendida como um espaço educativo e formativo, visto que seu trabalho é desenvolvido sob bases éticas e cidadãs, buscando o esclarecimento dos fatos para atuar como agente conscientizador. Nesse ponto é importante entender a ouvidoria sob a dimensão psicoemocional, pois todo demandante traz consigo uma gama de emoções além dos fatos em si, sendo importante atenuá-las por meio do acolhimento e do diálogo. Este último é o meio utilizado para a intervenção ética, tendo como prioridade o atendimento pessoal, constituindo-se também como meio facilitador na administração do conflito para a retomada de consciência. A ouvidoria é considerada, portanto, uma instância mediadora, entre o demandante e a instituição. Além disso é também agente de responsabilidade social, auxiliando na construção da qualidade de vida da comunidade, agente de cidadania, formando o cidadão e o espaço educativo e agente de comunicação, estabelecendo relacionamento com a comunidade.

Scroferneker (2010, p. 142) destaca que “a função de um ouvidor necessita estar atrelada à (e identificada com a) gestão universitária, de forma que efetivamente seja uma figura decisiva e influente para a tomada de decisão e correção de problemas identificados e recorrentes.”. Portanto, além de estar

legitimado nas diversas instâncias – organograma institucional, portaria específica, instâncias decisórias, etc. - o ouvidor precisa estabelecer, por meio da comunicação, um relacionamento direto e aberto com a gestão. Não para defendê-la, mas para compreender suas decisões, mediar possíveis conflitos, levantar incongruências e sugerir melhorias.

No entanto, há aspectos específicos da função de ouvidor, neste ambiente, que interessa-nos destacar. Lyra (2012, p. 6) expõe como primeiro “a diversidade e fragilidade de seu perfil institucional”, refletido nas inúmeras situações existentes, onde em cada universidade o ouvidor é empossado e remunerado de maneira diferente, por ausência de uma legislação específica para este fim. O segundo é a instabilidade devido à inexistência do cargo nos planos de cargos e salários, ficando o ouvidor a mercê da vontade do dirigente máximo da instituição. O terceiro aspecto são os poderes investigativos limitados, não cabendo, ao ouvidor, instaurar sindicâncias e inquéritos administrativos. Nesse caso, deverá solicitar ao Reitor para que o faça sempre que normas legais forem violadas. Quanto ao exposto, Lyra (2012, p. 8) esclarece:

Poderes investigativos amplos certamente não coadunam com o perfil do Ouvidor universitário. Este já dispõe de um espaço de atuação bastante amplo que deve se esgotar na sua função de mediador, seja entre a comunidade universitária ou a sociedade como um todo e a direção da IES, seja no âmbito da instituição, dirimindo conflitos internos. Mediador a quem cabe, também, formular publicamente críticas aos setores da Universidade que permanecem indiferentes às sugestões emanadas da Ouvidoria.

Além destes aspectos característicos, que também configuram desafios para a ouvidoria universitária, existem resistências deflagradas principalmente por meio do corporativismo e do autoritarismo presentes no ambiente educacional. No caso do corporativismo, denominado segundo Lyra (2012, p. 10), “‘corporativismo de facção’: os grupos que disputam o poder na Academia não conseguem constituir um espaço público, dotado de eticidade própria”. Isso acontece, porque há desconfiança recíproca entre as facções, sendo compreendido que o poder é benéfico se estiver sob posse da facção própria, do contrário será um poder paralelo. Isso causa conflito na universidade e pode ser uma resistência à ouvidoria no momento em que o ouvidor é simpatizante de uma ou outra facção. Daí a importância da imparcialidade do ouvidor. Seguindo nossa interpretação, compreendemos que o autoritarismo se

manifesta quando as chefias, administrativas ou acadêmicas, e os demais professores não compreendem o fazer da ouvidoria e se utilizam do seu poder hierárquico para ameaçar os demandantes ou desqualificar o trabalho realizado.

Vilanova (1997) observa que tal postura deve-se à falta de maturidade da cultura institucional das universidades onde gestores, docentes e chefias acadêmicas não compreendem a crítica como fator construtivo, mas sim como meio de retaliação e perseguição política. Por isso, na visão do autor, a ouvidoria tem grande desafio a medida que propõem desenvolver um trabalho imparcial, sigiloso e transparente, visto que a tendência é que em não acessando a origem das demandas, os gestores acadêmicos busquem desqualificar o trabalho da ouvidoria, considerando-o irrelevantes. Nesse sentido, o autor exemplifica:

[...] Há ainda casos de professores que, ao serem cientificados pela Ouvidoria de reclamações de alunos, no tocante à falta de assiduidade, pontualidade, falta de habilidade de relacionamento e deficiência na transmissão de conhecimentos, pressionam os alunos no sentido de identificarem a procedência das reclamações, chegando a ameaçá-los com maior severidade nas provas. [...] Observa-se que muitos estudantes evitam levar tais tipos de problemas às Coordenações e Chefias dos Departamentos ou Cursos, temendo por represálias dos professores alvos das reclamações, ou por que assim já o fizeram e nenhuma providência foi adotada para a correção do problema. Tal fato acontece em face do corporativismo, ou simplesmente devido as chefias se sentirem pouco à vontade para chamar a atenção dos colegas. (VILANOVA, 1997, p. 95).

Nesse contexto alguns problemas que se somam às resistências dos gestores são, conforme Lyra (2012), “[...] hostilidade não declarada em relação ao trabalho do Ouvidor, sofrível empenho na resolução das questões que lhe são apresentadas pela Ouvidoria e sistemático desrespeito aos prazos estabelecidos para prestação dos esclarecimentos solicitados”. Também alguns setores chegam a questionar a legitimidade do trabalho do ouvidor, causando constrangimento aos demandantes.

Em vista disso, cabe-nos ressaltar que a autonomia da ouvidoria está diretamente atrelada ao reconhecimento e legitimação do ouvidor na instituição, que torna-o “parte do poder” e por isso fortalecido frente ao autoritarismo vigente. Nesse sentido Cardoso, Lima Neto e Alcântara (2011, p. 51) chamam atenção que “levando em consideração a sua natureza de contrapoder (poder que visa moderar o próprio poder) e sua finalidade de contribuir para o amadurecimento da democracia

participativa do Brasil, o tema da autonomia é uma questão da maior relevância” para a ouvidoria.

Como contribuição aos questionamentos que levantamos nesta tese, envolvendo a ouvidoria universitária e a comunicação, buscamos os estudos de diversos autores que pudessem ampliar nossa reflexão sobre as implicações da comunicação nas organizações. Scroferneker (2006, p. 47) esclarece que “a comunicação implica em trocas, atos e ações compartilhadas, pressupõe interação, diálogo e respeito mútuo do falar e deixar falar, do ouvir e do escutar, do entender e fazer-se entender e principalmente do querer entender”.

Rodrigues (2012) reforça a percepção da autora expondo que atualmente há uma inversão de valores nas organizações, do ter sobre o ser, do mecânico sobre o humano, do rentável sobre o ético, fomentando um espaço importante para a atuação da ouvidoria. Nesse sentido, corrobora:

Todo processo que se desencadeia na ouvidoria, a partir do momento que a pessoa a ela se dirige, para registrar sua manifestação, pode ser entendido como um processo de comunicação. Nesse, a questão das relações interpessoais estão implícitas e comumente serão eficazes se houver uma correlação com os valores éticos como o respeito, a justiça a solidariedade e a verdade (RODRIGUES, 2012, p. 246-247).

Também lasbeck (2012) reflete sobre as possíveis contribuições da ouvidoria como objeto de estudo para a comunicação, expondo que traz “novas e inusitadas formas de pensar e equacionar os conflitos de interesse, impasses que geram descompassos e comprometem o sucesso das relações organizacionais” (IASBECK, 2012, p. 20). Ou seja, é uma possibilidade frutífera para os estudos comunicacionais.

Englobando os estudos estratégicos, Bastos, Marchiori e Moraes (2012, p. 86) compreendem que a ouvidoria “pode ser considerada uma função de natureza estratégica, uma vez que se presta como instrumento de transformação permanente – fator que permite projetar o futuro [...]”. Concordamos com as autoras nesse ponto e também quando esclarecem que um dos componentes fundamentais da ouvidoria é a interatividade discursiva, passando de um mero “serviço ou cortesia adicional” para ser “entendida e praticada como verdadeira modalidade de interlocução” (BASTOS; MARCHIORI; MORAES, 2012, p. 86).

Refletindo desta maneira, podemos enxergar a ouvidoria muito além de um simples processo de comunicação linear ou de atendimentos burocratizados realizados por meio de sistemas tecnológicos. “A sua dinâmica operacional se dará preponderantemente pela interação voltada para uma função de ajuda valendo-se do diálogo como seu principal instrumento de comunicação” (RODRIGUES, 2012, p. 237-238). Isto é, enquanto sistema social formado a partir e por meio da comunicação, a ouvidoria destaca-se pelo seu modo de relação com o entorno e os demais sistemas: ao mesmo tempo em que respeita limites, levanta questionamentos, busca soluções e melhorias, compartilha experiências e fortalece as relações. Por isso optamos pela compreensão complexa do processo comunicativo, com base em Luhmann (1998).

4 COMUNICAÇÃO: UM PROCESSO SOCIAL COMPLEXO

Um importante passo para fundamentar nossa pesquisa foi o resgate das abordagens teóricas acerca da comunicação. Em nossa investigação consideramos sua natureza constitutiva a partir das relações humanas, estas interativas, visto que não está atrelada a pressupostos simplistas e técnicos, advindos de planos formais.

Outro ponto que levantamos para debruçar nossa investigação é que a comunicação acontece e se desenvolve em nosso cotidiano, nos sistemas sociais dos quais participamos, envolvendo a necessidade da compreensão de inúmeros signos, linguísticos ou não, que podem adquirir diversos significados a partir das múltiplas interpretações a que estamos sujeitos. Portanto, podemos pensar a comunicação sob o aspecto de ação e/ou atividade social, que complementam-se formando um processo social, onde “[...] as mensagens trocadas só têm efeitos cognitivos porque lhes são atribuídos significados e estes significados dependem da cultura e do contexto em geral que rodeiam quem está a comunicar” (SOUSA, 2006, p.22).

Nestes termos, o autor reforça que “todos os comportamentos e atitudes humanas e mesmo não humanas, intencionais ou não intencionais, podem ser entendidos como comunicação” (SOUSA, 2006, p. 21). Por isso também as diversas considerações a respeito de ser a comunicação um conceito de difícil definição e delimitação, visto que o fato de nos comunicarmos na convivência diária não assegura que o façamos com uma pretensão definida ou um objetivo a atingir.

Segundo Santos (1980, p. 18), a comunicação necessita “[...] de uma troca, de um intercâmbio entre os diversos elementos que participam do processo. Por este motivo não faz sentido fazermos uma comunicação para alguém. Nós nos comunicamos com alguém”. É justamente nesse ponto, que encontramos a diferença entre a comunicação e a informação: ambas pressupõem o entendimento, mas a primeira busca conceber um processo interativo, relacional, nutrido por inúmeros significados, enquanto que a segunda firma-se num processo linear, de emissão e recepção, concentrando seu foco em atingir o receptor, mesmo que este desconheça e não compreenda o conteúdo da mensagem.

Para ampliarmos o esclarecimento das diferenças e aproximações entre comunicação e informação, buscamos inicialmente o entendimento do caráter polissêmico dos termos por meio das contribuições de Cornu (2004) em seu livro *Neurocomunicação*. Para a autora “informação e comunicação [...] nomeiam identidades extremamente diversas e seguidamente distanciadas no sentido literal de suas raízes latinas: *informare*, ou colocar em forma, e *communicare*, ou colocar em comum” (CORNU, 2004, p. 21) (grifo da autora). Para a autora a história semântica dos termos é cumulativa, mas a concepção da informação enquanto um conhecimento que pode ser elaborado, organizado e transmitido deriva do pragmatismo da língua latina. A informação está diretamente ligada ao contexto de sua existência, “[...] ao sistema ao qual ela se refere” (CORNU, 2004, p. 21), sendo considerada fator de decisão, reforço ou matéria-prima, quando reduz incertezas, além de ser um bem de consumo: pode ser comprada, vendida, negociada. Outro aspecto que é válido destacar, deve-se ao caráter multiplicador da informação visto que não termina quando é compartilhada mas tende a ganhar novos contornos. O interessante nesse caso, segundo a autora “é que o produtor continua a possuir a informação que vendeu”, o que não ocorre com outros bens (CORNU, 2004, p. 23).

Fayard (2000, p. 58) problematiza o tema ao pontuar a desinformação da informação, considerando que “A informação visa representar, o mais exatamente possível, uma situação e sua evolução no tempo e no espaço”, o que propicia angariar dados para esclarecer dúvidas compreendendo que os mesmos referem-se a determinado contexto, não sendo válido simplesmente replicá-los. É preciso conhecer a cultura, o ambiente, os agentes sociais, o código, entre outros aspectos para realizar adaptações possíveis, e compreender que por meio de nossa capacidade compreensiva e interpretativa podemos gerar novas interpretações, evoluindo da informação para a comunicação. O autor alerta que “Não se pode falar de informação ignorando seu lado desinformativo” (FAYARD, 2000, p. 58), pois como raramente teremos conhecimento de todas as informações é salutar considerarmos essa lacuna no processo comunicativo.

Wolton (2010, p. 59) corrobora quando diz que “A enxurrada de informações aumenta a incomunicação”, dado que quanto mais informação disponível e facilmente acessível via tecnologia e pela internet, maior é o sentimento de desinformação e maior ainda a percepção de ausência de comunicação. Isso

acontece pela necessidade do diálogo como componente das relações humanas, pois “Comunicar é cada vez menos transmitir, raramente competir, sendo cada vez mais negociar e, finalmente, conviver” (WOLTON, 2010, p. 62). O autor afirma seu pensamento à medida que entende a onipresença das tecnologias como inibidora da capacidade crítica, uma vez que a tecnologia compreendida pelo senso comum como condição *sine qua non* para que a comunicação efetive-se compromete ainda mais o processo comunicativo, reduzindo suas possibilidades interativas. De acordo com Wolton (1997, p. 65):

O principal limite da ideologia da integração e da compressão resume-se numa palavra: podemos comprimir os dados, mas não se podem comprimir nem os contextos, nem os sentidos. E o problema é tanto mais complicado quanto, numa cultura do instante, o *acontecimento* interessa mais que o *sentido*, a informação mais que o conhecimento. Mas o acontecimento não conduz, forçosamente, ao saber. Há, portanto, um reforço das dificuldades: não só a hipervalorização do acontecimento não favorece forçosamente o saber, como a integração das actividades não garante uma melhor gestão destas pelo ser humano. Por outras palavras, o que se ganha em velocidade e em integração por um lado, não se recupera em eficácia, por outro.

A partir dos conceitos expostos, compreendemos que a comunicação necessita de informação em seu planejamento e utiliza a informação em seu processo. Simões (1995, p. 157) auxilia-nos ao explicar que “a informação é a matéria-prima da comunicação, e a otimização do seu aproveitamento requer um esforço especial de teóricos e técnicos, para que se preencham as lacunas já detectadas na área do conhecimento científico”. Por outro lado, compreendemos que determinada informação só é relevante em um certo tempo e contexto, sendo que sua importância está diretamente ligada ao seu compartilhamento, via comunicação. Do contrário, perderá seu valor, sua finalidade. Por isso, acreditamos que também “a informação depende da comunicação. Não há informação sem comunicação” (SOUSA, 2006, p. 24).

Para Cornu (2004, p. 24) “a diferença essencial entre informação e comunicação é a noção de troca que esta última implica entre emissor e receptor”. Segundo a autora por meio da comunicação “cria-se uma inter-relação,

desencadeando uma influência recíproca entre os diversos atores”, dentro e fora da organização.

No entanto, é importante destacarmos que a comunicação não resume-se à informação. É na verdade, segundo Wolton (2010, p. 11) “[...] mais complexa que a informação por três razões”. A primeira remete ao fato de que “[...] se não existe comunicação sem informação, a comunicação é sempre mais difícil, pois impõe a questão da relação, ou seja, a questão do outro” (WOLTON, 2010, p. 11). Isso nos reporta a improbabilidade da compreensão, defendida por Luhmann (2001), que reflete que o resultado do processo de comunicação é incerto e depende das relações entre emissor e receptor. A segunda razão é a contradição que existe entre informação e comunicação, no que tange à legitimação. A informação é legitimada por fatos, que lhe dão certa concretude e força. Já a comunicação não é legitimada por tratar-se de um processo interativo entre sujeitos, produtores de conhecimento, no qual nada é concreto. Para o autor não é correto valorizar a informação em detrimento da comunicação, visto que durante a história, ambas estiveram juntas para lutar pela emancipação dos indivíduos. A dicotomia de que a informação é boa e a comunicação é má, sob o ponto de vista de que temos maior domínio sobre a primeira, é a terceira razão que fortalece a complexidade da comunicação.

Para esclarecer sua proposta teórica, Wolton (2010) reflete sobre ambos os conceitos mas destaca que “a onipresença das tecnologias num mundo aberto, saturado de informação, não basta para diminuir as aporias da comunicação” (WOLTON, 2010, p. 12). Sob essa perspectiva,

O problema não é somente o da informação, mas antes de tudo o das condições necessárias para que milhões de indivíduos se comuniquem ou, melhor, consigam conviver num mundo onde cada um vê tudo e sabe tudo, mas as incontáveis diferenças – linguísticas, filosóficas, políticas, culturais e religiosas – tornam ainda mais difíceis a comunicação e a tolerância. A informação é a mensagem. A comunicação é a relação, que é muito mais complexa (WOLTON, 2010, p.12).

Marcon e Moinet (2001, p. 36) agregam componentes relevantes para a reflexão proposta, considerando que o uso de tecnologia não assegura que os indivíduos se comuniquem, mas sim “começam a modificar os cursos tradicionais

sem substituí-los, redimensionando práticas já estabelecidas”. Nesse sentido, Wolton (2003, p. 154-155) alerta que não há nada mais perigoso do que dispor de técnicas cada vez mais aprimoradas para a aproximação dos homens, pois, na realidade, “*ligam-se as máquinas, não os homens*. O desafio da comunicação não é a conexão, que supõe resolvido o problema das diferenças, mas a coabitação, isto é, a capacidade de administrar essa diferenças” (WOLTON, 2003, p. 201) (grifo do autor), visto que a complexidade presente nas relações sociais não deve ser tratada simplesmente por meio de um aparato tecnológico, mas necessita de interação. Em seus estudos notamos o resgate polissêmico da expressão/sentido da comunicação, que possibilita ampliar os horizontes interpretativos e distancia os indivíduos de uma compreensão única, pontual. Para tanto, argumenta: “o que está em jogo não se refere à aproximação dos indivíduos e das coletividades; ao contrário, refere-se à gestão de suas diferenças; não se refere à celebração de suas semelhanças, mas à celebração de sua alteridade, esta muito mais complexa” (WOLTON, 2003, p. 201).

Com base nos conceitos expostos, compreendemos que a **informação** (grifo nosso) é quantificável, lógica e objetiva, normalmente composta por dados codificados em determinada forma de linguagem, que ao serem contextualizados são compreendidos pelo receptor que conhece o código utilizado na mensagem. Outro fator que percebemos, é que muitas vezes o excesso de informação atrapalha sua compreensão, mesmo que em alguns casos possa ser redundante para melhor assimilação da mensagem. Já a **comunicação** (grifo nosso), possibilita-nos ir além da compreensão da mensagem. Abre espaço para a divergência de pensamentos, propicia múltiplas significações e interpretações, influencia o contexto e deixa-se influenciar por ele, unindo aspectos subjetivos dos indivíduos à objetividade da informação. Em suma, podemos dizer que “a informação [...] reduz a incerteza num sistema, mas também altera o sistema. A comunicação resulta em mudança, pois nada permanece igual” (SOUSA, 2006, p. 26).

Para aprofundarmos nosso resgate teórico, partimos dos primórdios históricos da comunicação⁵⁴, observando o balanço entre modelos lineares e circulares

⁵⁴ O primeiro modelo histórico de comunicação, denominado “teoria compreensiva de persuasão”, foi apresentado por Aristóteles (300 a.C.) em sua obra *Arte Retórica*. Para o filósofo a retórica pode ser compreendida como uma forma de comunicação, uma ciência que se ocupa dos princípios das técnicas de comunicação. “Não de toda a comunicação, obviamente, mas daquela que tem fins persuasivos” (ARISTÓTELES, 2005, p. 24). Desse modo podemos compreender que a comunicação foi inicialmente concebida e aplicada com a intenção de produzir certos efeitos no receptor. Para

proposto por Marín *et al.* (1999). Para os autores, o modelo linear pode ser exemplificado na proposta descritiva de Lasswell (1948, 1971) e matemática de Shannon e Weaver (1949) tendo como concepção básica que a comunicação efetiva acontece mediante a transmissão das informações do emissor para o receptor. Assinalamos, no entanto, que os referidos autores consideram a comunicação como informação, aceitando a passividade do receptor e a supremacia das mensagens. Já o modelo circular, parte dos estudos de Schramm (1960), onde a comunicação efetiva é fruto da compreensão que surge a partir de um processo recursivo, de ida e volta do conteúdo, entre emissor e receptor. Quanto as vantagens dos modelos circulares, Marín *et al.* (1999) acreditam que estão conectados a uma predisposição natural da comunicação o que possibilita maior precisão à representação de como realmente acontece. Entre os inconvenientes citam a tendência de tais modelos fazer-nos crer que a compreensão leva ao acordo e finaliza a comunicação.

Nesse cenário histórico buscamos discutir a comunicação, delineando um caminho teórico que nos levasse a construir e realizar escolhas pertinentes ao esclarecimento das questões norteadoras propostas. Nossa opção foi pela teoria dos sistemas de Niklas Luhmann⁵⁵, visto que o autor parte da ideia de uma “sociedade sem seres humanos” para explicar seu contraponto ao conceito de comunicação. Para isso, esclarece:

Diferentemente do que muitas vezes se supõe, o funcionamento das relações sociais (para nós: a *autopoiesis* da sociedade) não depende da ‘intersubjetividade’ nem do consenso. A intersubjetividade não se supõe de antemão e nem pode se reproduzir [...]. O que importa, no lugar disso, é que a comunicação continue – qualquer que seja o acompanhamento iniludível de consciência que para isso necessita. [...] Pode-se simplesmente abandonar a premissa de ‘intersubjetividade’ ou, todavia, a de consenso (LUHMANN, 2007, p. 693-694).

tanto, Aristóteles ressalta que “a retórica sempre foi uma disciplina flexível, mais preocupada com a persuasão dos ouvintes do que com a produção de formas de discurso” (2005, p. 21).

⁵⁵ Luhmann (1997) opõem-se a proposta teórica de Habermas (2002) que está baseada no consenso, num acordo. “O objetivo de se conseguir um entendimento (*verständigung*) é chegar-se a uma concordância (*einverständnis*) que termine na mutualidade intersubjetiva de compreensão recíproca, no conhecimento partilhado, na confiança mútua e na concordância entre os ouvintes” (HABERMAS, 2002, p. 12-13). A crítica contundente de Luhmann (1997) deve-se a redução do conceito de comunicação ao consenso, direcionada ao entendimento, por compreender que o mesmo desconsidera, por vezes, que a sociedade é fragmentada, partilhada, multifacetada, o que impossibilitaria o consenso sistemático.

Na visão do autor, a comunicação é uma operação própria dos sistemas sociais, auxilia na sua reprodução e indica seus limites, contrapondo a ideia de união de consciências com subjetividade consensual. Nessa perspectiva, Luhmann (2007) propõe o conceito de mediação a partir da relação sistema/entorno, onde o problema da complexidade, permeada de contradições, leva à uma seletividade de comportamentos. Ou seja, a mediação envolve a compreensão de que os sistemas e o entorno possuem inúmeras contradições e a medida que as percebemos, dotadas de complexidade, conseguimos estabelecer processos relacionais diversos e múltiplos.

Sua teoria também critica a concretude do ser humano, à medida que o mesmo é mais do que “[...] uma entidade concreta e empírica formada física, química, orgânica e psicologicamente” (LUHMANN, 1997, p. 15). Nessa premissa, cada ser humano é distinto e por meio da consciência (sistema psíquico) reproduz pensamentos que interpenetram os sistemas sociais, sendo condição de possibilidade um para o outro. Rodrigues e Neves (2012, p. 60) referendam que para o autor “A influência da sociedade no indivíduo só se dá por meio do próprio indivíduo: a sociedade como entorno ao indivíduo só pode irritá-lo, mas somente o indivíduo, como sistema psíquico, é capaz de ‘aproveitar’, [...] tais irritações”.

Rodrigues e Neves (2012) destacam o conceito de interpenetração luhmanniano (2001) que evidencia-se enquanto modo de coevolução entre os sistemas psíquicos e sociais e esclarecem ao afirmar que:

Os níveis diferenciados de complexidade forçam a evolução de ambos os tipos de sistemas através de irritações mútuas que podem ser utilizadas ou não em favor da evolução. Tal decisão parte do próprio sistema irritado, e isto dota, por exemplo, o sistema psíquico de alta imprevisibilidade em relação ao sistema social. Posto deste modo, nenhum sistema psíquico consegue adaptar-se ponto a ponto à complexidade comunicativa dos sistemas sociais e nenhum sistema social consegue controlar a totalidade dos pensamentos das consciências. Chega-se então a uma concepção da relação entre comunicação e pensamento possivelmente distinta da dos cânones sociológicos: não existe comunicação sem consciência nem desenvolvimento de consciência sem comunicação (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 60).

Outra ruptura proposta por Luhmann (1996) remete à compreensão linear e metódica da comunicação, baseada na transferência de informação. Para ele, a comunicação é uma operação social por essência, “Não pode ser entendida como

uma transferência de informações, relatos ou unidades significantes, de um lado para outro”, pois envolve diversos sistemas psíquicos (LUHMANN, 2006, p. 71). Dessa maneira não acontece de modo individual e linear, mas sim por meio dos requisitos da autopoiesis dos sistemas que relacionam operações posteriores a anteriores, num movimento circular, interagindo sistemas entre si e consigo, concebendo assim o sistema social.

De acordo com Luhmann (1996, p. 68),

A comunicação surge como a esperança de encontrar para o social um equivalente à operação bioquímica que aconteceu com as proteínas. Ou seja, a esperança de identificar o tipo de operador que torna possível todos os sistemas de comunicação, por mais complexo que tenham se tornado no curso da evolução: interações, organizações, sociedades. Tudo o que existe e que se pode designar como social consta, desde o ponto de vista de uma construção teórica que se fundamenta na operação, de um mesmo impulso e um mesmo tipo de acontecimento: a comunicação.

A crítica luhmaniana à metáfora da transferência baseia-se em dois aspectos principais: se a transferência ou doação de informação, de maneira linear e precisa, é a base da comunicação então seria possível desfazermos a informação recebida? E, nesse contexto, poderíamos assegurar que a consciência do receptor compreendeu a mensagem corretamente? Para o autor, ao contrário, a consciência continua sendo opaca, mesmo com a comunicação, visto que não é possível “devolver” uma informação após tê-la recebido, pois o sistema psíquico já conheceu a mesma; também não podemos assegurar que houve compreensão, pois o sistema psíquico não é aberto e cada indivíduo pode compreender de múltiplas maneiras a mesma mensagem (LUHMANN, 1996).

Corroborando nesta mesma perspectiva, encontramos as contribuições de Cornu (2004), expostas nas páginas anteriores, Wolton (2003, 2006, 2010) e Marcondes Filho (2004, 2008). Wolton coloca-nos a frente de questionamentos importantes, propondo que “não apenas informar não é comunicar, mas comunicar não é transmitir, mas conviver.” (WOLTON, 2010, p. 91). Para o autor a comunicação não resume-se a transmissão de informações, mas é complexa, estando muito além de simples códigos verbais e envolvendo confiança e relacionamento (WOLTON, 2006).

Marcondes Filho (2004, p. 15) esclarece que “a comunicação não é ontológica, no sentido de não ser algo estável, fixo, consistente; nela nada se

transfere, ela não é ‘uma coisa, menos ainda uma coisa única que como vai, assim é recebida’. Isto é, “jamais pode ser vista como transmissão, deslocamento, transferência” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 15). Em suas palavras é possível encontrarmos aproximações com a proposta Luhmanniana (1998) que considera a capacidade dos sistemas autopoieticos e autorreferenciais de criar interpretações diversas para a mesma mensagem, ou seja, também para Marcondes Filho (2008) a comunicação é uma maneira própria de cada indivíduo se relacionar com o mundo, interpretá-lo e compreendê-lo.

Substituindo a metáfora da transferência, Luhmann (1998) propõe que a comunicação é uma unidade composta por três seleções. A primeira é a seleção de uma **unidade de informação** (grifo nosso). Frente ao *rol* de possibilidades existentes, “Ao se selecionar a informação, todo o resto fica de fora. No entanto, para que tal ato se torne comunicação, é necessário cumprir ainda dois outros requisitos” (LUHMANN, 1998, p. 148). O segundo é a seleção de como **levar ao conhecimento do outro** (grifo nosso), comunicar. Para isso, “[...] deve-se selecionar formas esperadas de fazê-lo se se deseja alcançar a **compreensão** (grifo nosso), o último estágio de seleção” (LUHMANN, 1998, p. 148). Esta, segundo o autor,

[...] deve selecionar o que compreende pela informação que foi emitida. Há uma seleção entre várias formas de compreender a unidade de informação levada ao conhecimento. Deve também distinguir a informação do que é levado a conhecimento para que possa de fato identificar uma comunicação intencional (LUHMANN, 1998, p. 148).

Nesse âmbito, podemos inferir que as três seleções propostas por Luhmann (1998) tem duração indeterminada; se encerram e se reiniciam mediante a compreensão, já que uma temática compreendida pode ser novamente problematizada para buscar novas compreensões. Para Luhmann (1998), não há pontos estanques no processo, nem as seleções seguem uma linearidade. Ao contrário, possibilitam compreensões diversas, para alimentar novas compreensões e novos processos comunicativos. Assim entendemos que a comunicação é um conjunto de possibilidades, produzindo dessa forma segundo Baraldi (2006, p. 61) “Conteúdo de sentidos sempre novos”. Logo, a compreensão do processo de comunicação vai mais além; não é transferência de informação mas sim produção de sentido. Rodriguez e Torres (2008, p. 71) também corroboram com essa visão

destacando que “A comunicação é uma operação que se conecta com outras operações do mesmo tipo. Surge porque antes houve outra comunicação e gera conexões com as comunicações que seguiram”.

Quanto aos sistemas, podemos refletir que mediante sua autopoiese fundamentam a própria comunicação criando sentidos que lhes são próprios, dado que contemplam “uma série de expectativas de seleções e diferenças à disposição da comunicação e, desse modo, esta se desenvolve já num contexto de complexidade reduzida” (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 63). Assim, pelas seleções os sistemas constituem limites para a comunicação e também para a sociedade. Isso segundo Luhmann (1996, p. 222) intensifica o entendimento de que “Só a comunicação pode influenciar a comunicação; só a comunicação pode controlar e tornar a reforçar a comunicação. [...] O que não se pode comunicar não pode influir no sistema”.

Outro aspecto que cabe-nos ressaltar é que os autores fortalecem em suas teses as premissas da Escola de Palo Alto⁵⁶, considerando que é imprescindível se comunicar para conviver em sociedade. Marcondes Filho (2004, p. 7) considera que “viver é estar comunicando, emitindo sinais, demonstrando participar do mundo”; Luhmann (2006) expõe que “sem comunicação não existem relações humanas nem vida humana propriamente dita”; já Wolton (2006, p. 13) acentua que “a comunicação é sempre a busca da *relação* e do compartilhamento com o outro” (grifo do autor). Portanto, acreditamos que o esclarecimento de nossa questão de pesquisa torna-se ainda mais relevante por compreendermos a ouvidoria universitária enquanto um sistema social em constante relação com o entorno, propício a muitas possibilidades interpretativas advindas das interações simbólicas e irritações vivenciadas.

Ao resgatarmos as concepções luhmanianas sobre sistemas⁵⁷, nos deparamos com três tipos de **sistemas sociais: interações, organizações e sociedades** (grifo nosso), que fomentam modos distintos de comunicação. O primeiro, denominado interação é um sistema formado pela presença de pessoas, sendo esta a prerrogativa que limita a comunicação. Quando estamos face a face

⁵⁶ Conhecida como Colégio Invisível e baseada na teoria das múltiplas mediações, a Escola de Palo Alto considera que “é a interação simbólica entre indivíduos e entre estes e as instituições mediadoras que conforma os processos de socialização e aculturação e que leva à produção, reprodução e transformação da cultura e da sociedade” (SOUSA, 2006, p. 401).

⁵⁷ A classificação de Luhmann (1998) sobre os tipos de sistemas autorreferenciados autopoieticos está exposta no capítulo um desta tese.

“[...] está em jogo somente uma ínfima parte de toda a comunicação societal, de modo que a *interação é uma redução extrema de complexidade comunicativa*” (RODRIGUES; NEVES, 2012, p. 65) (grifo do autor). A organização, por sua vez, baseia-se na decisão, sendo este o elemento principal da comunicação organizacional. Por meio dela é definido quem faz parte ou não da organização, seus membros, e quem pode participar, ou não, das decisões. Portanto, nesse contexto, Luhmann (2007) explica que os não membros intervêm para destruir a autopoiesis do sistema, via comunicação. Assim,

Dado que os membros se baseiam em decisões e que a conduta seguinte dos membros em situação de decidir depende dos membros, se pode também caracterizar as organizações como sistemas autopoieticos sobre a base operativa de comunicação de decisões. Produzem decisões a partir de decisões – e nesse sentido – são sistemas operativamente fechados (LUHMANN, 2007, p. 658).

No entanto, o autor ressalta que a organização possui como característica específica a “possibilidade de comunicar com sistemas de seu entorno” (LUHMANN, 2007, p. 661), envolvendo tanto a interação quanto a sociedade. Essa última, terceiro tipo elencado, comunica-se com os outros sistemas e igualmente a organização comunica-se em forma de decisões. No entanto, Luhmann (1998, p. 146) ressalta que “[...] un sistema de comunicación nunca es autárquico, aunque puede adquirir autonomía por medio de un condicionamento propio de síntesis comunicativa”⁵⁸, quer dizer, mesmo não sendo autossuficientes os sistemas sociais podem realizar sínteses comunicativas que lhes são válidas em determinados momentos. Com isso acreditamos que a comunicação envolve múltiplos sistemas, mas respeita sua autopoiesis à medida que não os condiciona a um consenso, mas sim, os estimula a criar e produzir sentido além do instante de sua manifestação eventual. Além disso, está sujeita à complexidade do entorno e estimula a seleção para que se desenvolva o processo comunicativo.

Ressaltamos que para Luhmann (1990, p. 16) a complexidade pode ser entendida como “la sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no sea posible plantear una correspondencia

⁵⁸ Tradução livre: “um sistema de comunicação nunca é autônomo, embora possa ganhar autonomia através de condições próprias à síntese comunicativa” (LUHMANN, 2007, p. 661).

biunívoca y lineal de elemento con elemento⁵⁹". Sua compreensão é de que o aumento da diferenciação da sociedade leva-nos a uma maior complexidade, sendo esse o problema essencial a que estamos sujeitos. Para solucioná-lo, o autor enseja que é necessário possuímos meios que permitam reduzir a complexidade, tornar a comunicação possível, sendo a própria comunicação uma maneira de seleção que auxilia nesse processo. Suas concepções têm base no que identifica como diferença de complexidades, considerando a complexidade inapreensível dos sistemas em relação ao entorno e a complexidade existente internamente em cada sistema. Nesse sentido assevera que "la distinción de los conceptos de complejidad indica, por tanto, que los sistemas no comprendem su propia complejidad (y menos aún la de su entorno) pudiendo, en cambio, problematizarla⁶⁰" (LUHMANN, 1990, p. 77).

Luhmann também considera que existem diversos obstáculos que podem comprometer o processo de comunicação e torná-lo improvável. O primeiro é a compreensão, que se dá individualmente em cada participante do processo e depende do pensamento e da consciência de cada indivíduo. Assim o que alguém comunica pode não ser compreendido pelo outro, tornando a comunicação vaga e sem sentido. O contexto também deriva da compreensão do sujeito. Por isso, se há fechamento operacional dos sistemas e se cada indivíduo compreende a mensagem de maneira distinta, não a relacionando com o contexto e com o entendimento de outros indivíduos/sistemas, é remota a possibilidade de compreensão nos seus diversos sentidos.

O espaço-temporal é um obstáculo relacionado ao distanciamento dos sujeitos das situações contextuais, o que pode interferir na compreensão visto que ao findar a interação não é possível aos sujeitos "[...] impor-se (pela força) as regras que dentro dele são válidas" (LUHMANN, 2006, p. 42). O autor destaca que quanto mais a informação circula no tempo e no espaço, maior será o número de variáveis que poderão interferir em sua compreensão. Compreendemos, assim, que as regras de uma interação comunicativa específica não se replicam, necessariamente, a outros processos de comunicação que sejam estabelecidos em espaços e tempos diferentes. Por exemplo, a comunicação *online* é diferente da comunicação

⁵⁹ Tradução livre: "o excesso de relações, oportunidades e conexões, de modo que é impossível criar uma correspondência única e linear de elemento a elemento" (LUHMANN, 1990, p. 16).

⁶⁰ Tradução livre: "a distinção dos conceitos de complexidade sugere, portanto, que os sistemas não compreendem sua própria complexidade (e menos ainda do seu entorno) podendo, por outro lado, problematizá-la" (LUHMANN, 1990, p. 77).

presencial. Ambas podem se utilizar do mesmo código verbal e tratar do mesmo tema, mas o fato de se estar em um ou outro contexto interfere na compreensão.

O terceiro e último obstáculo é a aceitação, visto que mesmo compreendida não há garantias de que a comunicação seja aceita. Nesse sentido Luhmann (2006, p. 43) entende que é improvável que o receptor incorpore “o conteúdo seletivo da comunicação (a informação) como premissa do seu próprio comportamento”. Por isso, mesmo sem consenso, a sociedade se reproduz. Em alguns casos o receptor incorpora à seleção novas seleções e eleva seu grau de seletividade, mas em outros casos não (LUHMANN, 2006). Corroborando com essa perspectiva, Marcondes Filho (2004, p. 8) afirma que “vive-se na ilusão da comunicação, na encenação de uma comunicação que, de fato, jamais se realiza em sua plenitude.”, por considerar que mesmo relacionando-se os indivíduos não esgotam suas possibilidades comunicativas e, por vezes, não aceitam as mensagens recebidas, mas refutam-nas. Wolton (2006, 2010) parte da concepção de incomunicação, admitindo que há um limite para a comunicação. Para o autor, “a comunicação, na maior parte do tempo, não consiste em compartilhar pontos de vista comuns entre indivíduos livres e iguais, mas em organizar a convivência entre visões de mundo frequentemente contraditórias” (WOLTON, 2010, p. 87).

Curvello (2009, p. 101), contribui para nossa compreensão acerca da teoria luhmaniana, a medida que esclarece que a comunicação “conduz a uma decisão sobre se a informação expressada e compreendida deve ser aceita ou rechaçada, se devemos acreditar em uma mensagem ou não. Essa decisão [...] nos força a fazer uma escolha, uma seleção”. Portanto a comunicação na visão do autor adquire, por meio da teoria dos sistemas de Luhmann (1998), novas nuances de autonomia e interdependência dos sistemas sociais.

Dessa forma acreditamos que mesmo sendo os obstáculos um fomento de improbabilidade, é possível aos indivíduos e aos sistemas sociais superá-los; pois, se existem e perpetuam-se as interações, as organizações e a própria sociedade é porque podemos transpor tais obstáculos e tornar a comunicação possível. É justamente na transformação das improbabilidades em probabilidades de comunicação que reside a formação dos sistemas sociais e sua evolução.

De acordo com Luhmann (2006, p. 44),

Assim, deve se entender o processo de evolução sociocultural como a transformação e a ampliação das possibilidades de estabelecer uma comunicação com probabilidade de êxito, graças à qual a sociedade cria suas estruturas sociais; e é evidente que não se trata de um mero processo de crescimento, mas de um processo seletivo que determina que tipos de sistemas sociais são viáveis e o que terá de se excluir devido a sua improbabilidade.

O autor propõe que a seleção é uma saída para minimizar a improbabilidade e tornar a comunicação possível. Para tanto sugere que os meios: linguagem, de difusão e de comunicação simbolicamente generalizados, são os mecanismos para a superação dos obstáculos. A linguagem é o mecanismo fundamental de superação da improbabilidade de compreensão, visto que, segundo Luhmann (2006), cria uma base comum de símbolos que facilitam a ação de compreender; “A linguagem especializa-se em converter a impressão causada pelo entendimento unívoco numa base útil de comunicações ulteriores” (LUHMANN, 2006, p.46). Nesses termos, por meio de códigos e signos, reconhecidos e identificados pelos sistemas participantes, quer sejam indivíduos, organizações e/ou a própria sociedade, é possível compreender o que foi comunicado.

No que tange à linguagem percebemos que uma perspectiva que aproxima-se da proposta de Luhmann (2006) são os estudos de Roman (2009) sobre os discursos organizacionais, caracterizados como ditos, mal-ditos e não-ditos. Os “Ditos” são formais, a comunicação construída e explícita nos meios conhecidos pelos públicos envolvidos no processo. Os “Mal-ditos” normalmente surgem do que foi dito, mas não foi aplicado, efetivado e, por vezes, compreendido. Divertem, agregam, provocam e dominam. São os discursos informais, presentes, normalmente nas chamadas “conversas de corredor” ou “rádio peão”. Os “Não-ditos” compreendem outras formas de linguagem no discurso, envolvendo também o que não é realmente dito pela fala ou escrita, mas sim, por meio de mensagens subliminares. Envolvem a amargura e os sentimentos de aversão e resultam, normalmente, em anestesia, apatia e constrangimento.

Roman (2009, p. 125) afirma que,

Na pós-modernidade, as organizações se constituem em universos de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. Bem-ditos são os enunciados institucionais, formais ou informais. Mal-ditos, por sua vez, são os enunciados clandestinos, boatos, rumores e as “fofocas” que circulam na “rádio-corredor” e em outros espaços liminares. Bem-ditos e mal-ditos são

antagônicos e complementares. Não se pode negá-los, sob pena de reduzirmos a complexidade das relações comunicativas. A interdição do mal-dito gera discursos não-ditos. (ROMAN, 2009, p.125).

Nesse cenário de discursos os “Mal-ditos” são entendidos como combustível que revitaliza a organização, desestabilizando o sistema e levando-o às novas concepções. Para tanto, segundo Roman (2009), o processo de comunicação precisa constituir-se como uma possibilidade de gerenciamento deste tipo de discurso, além dos outros, a fim de levar a organização e os sistemas sociais ao restabelecimento de sua estabilidade, mesmo que provisória, reforçando que a produção de sentido é um movimento circular baseado na compreensão.

Nesse prisma, Marcondes Filho (2004, p. 486) com base em Luhmann chama atenção para o fato de que,

[...] apesar de a consciência e a comunicação estarem atravessados pelo sentido, de terem sua estabilidade de reprodução acoplada estruturalmente mediante a linguagem, nem consciência, nem comunicação devem ficar reduzidas à linguagem, ou seja, não é correto que só se pode ver o que se pode formular.

Portanto, a compreensão de linguagem que norteia nossa proposta de pesquisa parte do princípio de ser um meio que possibilita entendermos as mensagens e realizarmos seleções, empregando “generalizações simbólicas para substituir, representar e combinar as percepções e solucionar os problemas correspondentes que um entendimento unívoco coloca” (LUHMANN, 2006, p. 46). O uso da linguagem nos proporciona, assim, várias interpretações da mensagem comunicada.

Os meios de difusão são compreendidos pelo autor como contraponto ao obstáculo espaço-temporal à medida que “[...] determinam e ampliam o círculo de receptores de uma comunicação” (LUHMANN, 2007, p. 155). São os diversos meios existentes que durante os séculos da história propiciaram que a comunicação ampliasse a relação interativa pessoal, tais como a escrita, o telégrafo, a radiodifusão e outras formas de transmissão de informações, instigando o desenvolvimento da interação mediada, via circulação da informação. Por isso Luhmann (2006, p. 47) reforça que os meios de difusão “[...] ampliam enormemente a memória, ainda que pela sua seletividade limitam os dados disponíveis para

comunicações ulteriores”. À vista disso, mesmo com limites e restrições no que se refere a forma, possibilitam que a comunicação transponha a contingência espaço-temporal e se efetive.

No entanto, para ultrapassar os limites impostos pela linguagem e pelos meios de difusão o autor propõe a existência dos meios de comunicação simbolicamente generalizados. Esses “abarcam os principais sectores civilizadores do sistema social e as suas subestruturas primárias na sociedade actual” tais como, “a economia, a política, a religião, a ciência, etc.” (LUHMANN, 2006, p. 47-48). Isso ocorre porque as condições de produção e recepção distinguem-se quando a informação é comunicada aos sujeitos que não estão vinculados ao sentido original da interação, principalmente por desconhecerem o contexto. Isso reduz a probabilidade de aceitação da mensagem visto que os sujeitos não a compreendem. Luhmann (2006, p. 48-49) esclarece que não é mais possível,

[...] incluir todas as condições que garantam o êxito da comunicação numa semântica homogênea, válida para todas as situações e, após a invenção da imprensa, as diferenças entre esses meios de comunicação acentuam-se mais até o ponto em que chegam a quebrar as premissas de um fundamento único de caráter natural, moral e jurídico: a razão de Estado e o amor-paixão, a verdade científica obtida metodicamente, o dinheiro e o direito tomam direcções distintas, especializando-se em diversas improbabilidades de comunicação eficaz.

Rodrigues e Neves (2012, p. 71) explicam que “Esta especialização na resolução de problemas específicos diz respeito a vias de comunicação distintas que levarão à diferenciação de sistemas funcionais na sociedade moderna”. Nesse aspecto, Luhmann (2006) realça que ao passo que cada sistema vivencia de modo específico as probabilidades de comunicação em seu contexto comunicativo, minimizando improbabilidades e motivando a compreensão, tende a distanciar-se do entorno por suas peculiaridades⁶¹. O autor salienta que,

A ordem surge porque, apesar de tudo, a comunicação improvável torna-se possível e normaliza-se nos sistemas sociais. Ao mesmo tempo, a improbabilidade da difusão, se a técnica permitir vencê-la, faz aumentar o

⁶¹ Exemplos que podemos citar são os sistemas jurídico, econômico, científico, entre outros, onde percebemos que internamente há maior probabilidade de comunicação, visto que a linguagem e os meios presentes buscam ampliar e possibilitar a compreensão. No entanto, os sujeitos que estão fora do sistema não compreendem as mensagens. Logo, para estes, a comunicação é improvável.

grau de improbabilidade de êxito. As transformações que se produzem no âmbito da técnica de comunicação colocam novas exigências à cultura. [...] Destaca-se, em conjunto, a tendência para uma diferenciação e especificação crescentes, bem como a necessidade de institucionalizar cada vez mais a arbitrariedade (LUHMANN, 2006, p. 49-50).

Outro ponto importante nas considerações Luhmannianas é que mesmo compreendendo as mensagens os indivíduos não precisam aceitá-las, pois a ação dos meios de comunicação simbolicamente generalizados “não implica que o sistema psíquico tenha sido cooptado. Pode-se aceitar mantendo-se internamente a recusa” (MARCONDES FILHO, 2004, p. 467).

Com base nesses subsídios, Curvello (2009) entende a comunicação sob a ótica da perspectiva processual e cognitiva, considerando as organizações enquanto sistemas de comunicação autopoieticos, que criam e recriam seus fluxos, formas e processos de comunicação, evoluindo junto ao contexto. Curvello (2009) expõe a necessidade de entendermos a teoria sistêmica além da visão positivista e funcionalista, a fim de compreender seus benefícios para a interação humana. Deste modo, ressalta o caráter polissêmico da teoria de Luhmann destacando que:

[...] Luhmann oferece uma nova alternativa para entendermos a comunicação, que se revelará extremamente útil para a compreensão da autopoiese do sistema organizacional e da nova atribuição de sentido estabelecida nas tensas relações entre organizações e públicos, percebidos desde sempre e ao mesmo tempo como autônomos e interdependentes (CURVELLO, 2009, p. 101).

Frente ao exposto, frisamos que para Luhmann (1998, p. 171) “La comunicación es la unidad elemental de la autoconstitución⁶²”, isto é, tanto indivíduos quanto organizações e a própria sociedade auto constituem-se de comunicação; por meio dela auto-organizam-se e operam sua autopoiese de modo autorreferencial, mas também acoplam-se aos demais sistemas selecionando o que lhes é válido e instigando novas compreensões por meio de divergências, advindas das irritações entre sistema e entorno. Acreditamos, portanto, que a comunicação é o fator primordial para que a coevolução dos sistemas torne-se possível. Nesses termos, propomos analisar a comunicação na ouvidoria universitária.

⁶² Tradução livre: “A comunicação é a unidade básica da auto constituição” (LUHMANN, 1998, p. 171), tanto dos seres quanto dos sistemas.

4.1 OS DESAFIOS DA COMUNICAÇÃO NA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA

A partir do entendimento da comunicação sob o paradigma sistêmico percebemos que inúmeras conexões podem se formar. No entanto, refletir sobre a concepção luhmanniana junto a outras vertentes teóricas se faz necessário para construirmos um patamar inicial de análise que norteará nossos estudos para esclarecer, se não totalmente em parte, a problemática levantada nesta tese. Partimos do princípio que a universidade e a ouvidoria são sistemas sociais, organizações fomentadas na comunicação, que ao mesmo tempo primam por sua autopoiése e autorreferência, e buscam evoluir por meio das relações que estabelecem com os demais sistemas e o entorno.

Segundo Casali (2009, p. 107) “[...] a comunicação organizacional é caracterizada como um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante” (CASALI, 2009, p.107). A autora parte seus estudos da relação comunicação/organização, contemplando as concepções de Deetz (2010) para conceituar a comunicação organizacional e dentre as três propostas apresentadas pelo autor, opta pela relação de equivalência. Essa “postula uma mudança radical no relacionamento comunicação/organização” (CASALI, 2009, p. 112), deixando de lado concepções que ligam o conceito de comunicação à transferência de informação e aos usos da comunicação, para compreendê-la de maneira universal, propondo que “a comunicação é organização, assim como organização é comunicação” (CASALI, 2009, p. 112).

Nesse sentido, Marcondes Filho (2004, p. 15-16) assinala que a comunicação “[...] vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem algo novo, inesperado, que não estava em nenhum deles e que altera o estatuto anterior de ambos, apesar de as diferenças individuais se manterem”. Portanto, mesmo mantendo suas características os sistemas evoluem.

Quanto ao papel da comunicação organizacional, Pinto (2008) critica o que ocorre no contexto das organizações, quanto à redução do processo de comunicação a opções ferramentais, desprovidas de reflexão crítica e da proposta libertadora onde o homem assume sua legitimidade enquanto ser que interage informação e conhecimento para evoluir individual e coletivamente. Segundo o referido autor:

Talvez possamos, a partir de uma percepção do comunicar como algo geral que se manifesta em contextos específicos, ser capazes de produzir um pensamento sobre comunicação no contexto das organizações que não seja serviçal, como tem sido até hoje, mas que possa contribuir para defasar a razão instrumental utilitária e introduzir, em vez dela, o *homo comunicans* (grifo do autor) (PINTO, 2008, p. 88).

Marchiori (2008) contribui com o estudo da temática a medida que analisa a comunicação nas organizações como um “processo abrangente e formativo, [...] que estimula o conhecimento e que modifica estruturas e comportamentos” (MARCHIORI, 2008, p. 179), permitindo aos indivíduos “explorarem suas potencialidades e se desafiarem enquanto seres humanos” (p. 180). Segundo a autora, “[...] linguagem e negociação social do significado assumem posição fundamental, já que influenciam as percepções dos que estão envolvidos em diálogos organizacionais” (p. 193).

Baldissera (2008, p. 169) reforça a crítica sobre a visão mecanicista e tarefa do processo comunicacional a medida que compreende a comunicação organizacional como “[...] o processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais”. Esta, segundo o autor, está além da estrutura física, da divisão proposta no organograma ou de processos decisórios dos altos escalões, mas “trata-se de fluxos de sentidos, multidirecionais, dispersivos/ organizados/ organizadores, realizados em relações formais/ oficiais e/ou informais/ não-oficiais”. Ou seja, os sistemas envolvidos nas relações organizacionais, sejam psíquicos ou sociais, interagem, acoplam-se, interpenetram-se e junto ao entorno desenvolvem a comunicação. Portanto, “em boa parte, a comunicação somente se dá a conhecer no acontecer” (BALDISSERA, 2008, p. 169).

Com isso, compreendemos que a comunicação permeia a organização, faz parte de sua concepção e compõem o emaranhado de relações que, por meio da interação pessoal, constrói os relacionamentos, as organizações e a própria sociedade. Portanto, é preciso deixarmos de lado a visão simplista e reducionista da comunicação, passando a compreendê-la enquanto um processo complexo de múltiplas variáveis, que precisa ser continuamente interpretado e reinterpretado. “É ‘na’ e através ‘da’ comunicação que se materializam seus processos organizadores, tornando a organização comunicante, comunicada e fazendo com que seja (re)conhecida”, afirma Baldissera (2008, p.168).

Se atentarmos para o contexto complexo, acreditamos que a comunicação tenha ainda maiores desafios. Nessa visão, Scroferneker (2009) destaca outro aspecto importante para a compreensão da comunicação nas organizações: a mudança. Esta, segundo a autora, é fator preponderante para que se atribua à comunicação o caráter estratégico, a medida que embasa as decisões, sendo então compreendida como um processo norteador para que as adaptações de práticas e condutas aconteçam em vista das novas exigências do contexto. (SCROFERNEKER, 2009).

Scroferneker (2009, p. 209) frisa que,

[...] uma política de comunicação excelente e de qualidade, que pretenda a participação e adesão, não se impõe, necessitando ser construída. Isso demanda um profundo conhecimento da dinâmica e complexidade dos processos comunicacionais [...], bem como os públicos organizacionais, de suas expectativas e frustrações.

Nesse prisma, Deetz (2010) propõe “um novo pensamento do cotidiano da comunicação”. Este, repleto de conflitos e múltiplas interpretações, estabelece um permanente fluxo de negociação e renegociação entre os diversos sistemas sociais, permeado pelo diálogo e pela colaboração. Segundo o autor,

[...] a comunicação, cada vez mais, vem sendo reconhecida como processo fundamental pelo qual as organizações existem e como ponto central para a análise da produção e reprodução organizacionais. [...] é constitutiva das organizações e da vida organizacional, [...] têm como foco não a transmissão, mas a formação de significado, da informação e do conhecimento, bem como o grau em que esse processo é livre e aberto em relação à inclusão das pessoas e do seu contexto (DEETZ, 2010, p. 84-85).

O autor apresenta quatro concepções de comunicação organizacional, dando destaque para o que denomina democracia participativa, onde “a comunicação não é apenas uma parte da vida organizacional, mas é a fundação, inerentemente política e decorrente da correlação de forças através da qual todos os entendimentos da vida organizacional emergem” (DEETZ, 2010, p. 91). Com isso, visualizamos perspectivas positivas para romper com os obstáculos que impossibilitam a comunicação, conforme exposto por Luhmann (2006). Nossa compreensão tem base no que Deetz (2010) denomina a formação de significado

social, onde “as interações coletivas [...] desafiam as posições existentes, possibilitando que aquilo que é dado como certo seja reformulado à luz das diferenças claramente colocadas” (DEETZ, 2010, p. 91). Isto é, para o julgamento das diferenças não há confronto, mas sim colaboração. No entanto, isso não pressupõe que as diferenças terminem, mas sim, que sejam reconstruídas com base em novas compreensões e interpretações realizadas por meio da autopoiese dos sistemas e de sua interpenetração.

Outro autor que nos apresenta uma perspectiva peculiar nesse sentido é Cardoso (2007), visto que ao propor que visualizemos a comunicação sob uma nova direção “[...] na qual o que se valoriza é o encontro da diversidade e da diferença” reforça o aspecto sistêmico por meio da “[...] capacidade de decidir e inovar inspirada pelos novos princípios de uma comunicação ‘coletiva’”. Essa, segundo Deetz (2010, p. 97) parte da discussão de diferentes processos colaborativos, despertando a “possibilidade de ‘soluções ganha-ganha’” nas relações estabelecidas pelos sistemas sociais e seu entorno.

Neste cenário, Scroferneker (2009) destaca a necessidade da mudança em diversos aspectos organizacionais, mas principalmente na postura, atitudes e posicionamentos dos agentes organizacionais, em especial os gestores. Isso, segundo a autora, pressupõe novas possibilidades “[...] de ouvir e querer escutar, de olhar e querer ver, de falar e deixar falar e, principalmente, de promover ações que evidenciem e materializem o reconhecimento e o respeito pela participação e interação efetivas” (SCROFERNEKER, 2009, p. 209).

Ao analisarmos como a comunicação se processa na ouvidoria percebemos sua complexidade a medida que envolve diversos atores, exige competências múltiplas e complementares, estimula a aprendizagem organizacional na busca de soluções e melhorias e possui um fluxo de coleta e análise para a decisão/ação da organização no seu ambiente, junto aos diversos públicos demandantes.

Sob esta perspectiva, ouvir e compreender o ambiente interno e externo (macro e micro) é base para a ouvidoria, está no seu cerne, na sua concepção. Assim também acreditamos que as múltiplas interpretações podem se apresentar na medida em que a ouvidoria toma contato com questões de toda ordem, de psicológicas a econômicas, envolvendo um grande volume de informações que deve ser cuidadosamente analisado. Para isso destacamos que é possível realizar o que

Luhmann (2006) define como seleção para tentar transpor as improbabilidades de comunicação que poderão existir, adequando a linguagem aos públicos envolvidos, optando por alguns meios de difusão e/ou de comunicação simbolicamente generalizados, mas sem garantias de que a comunicação será efetiva. Nesse sentido, ressaltamos que as seleções não são fórmulas prontas, mas possibilidades existentes.

Portanto, com base no entendimento de que as ouvidorias universitárias são sistemas sociais que relacionam-se com outros sistemas, tais como os indivíduos e a sociedade, todos constituídos pela comunicação que é para nós além de um desafio a possibilidade de ampliar a compreensão e a interpretação sobre os fatos, propomos nossa pesquisa de campo. Essa, explicada em detalhes no próximo capítulo, busca pelo método da HP interpretar e reinterpretar a realidade que investigamos.

5 A COMUNICAÇÃO NA OUVIDORIA DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS

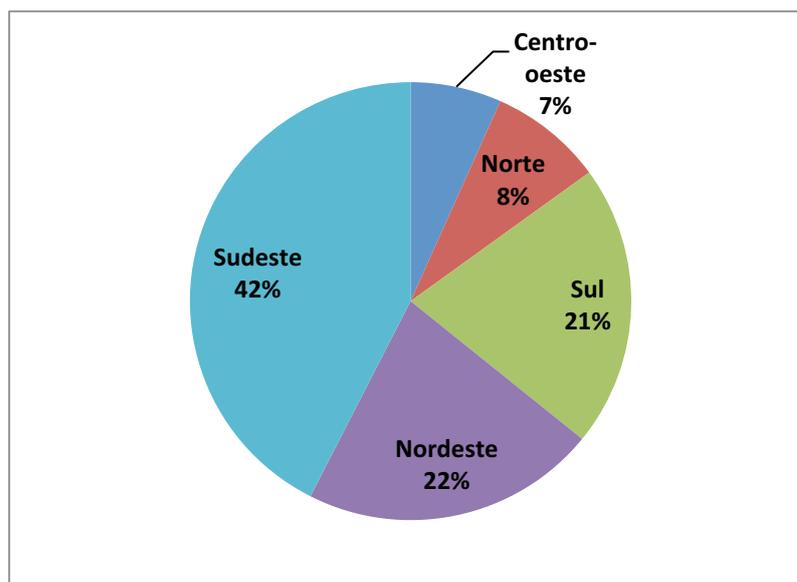
De acordo com o resgate realizado, percebemos que as universidades, enquanto centros de formação e conhecimento, não tinham, inicialmente, processos que primassem por ouvir seus públicos, conhecer suas necessidades e, porventura, buscar soluções e melhorias às suas demandas. Esta realidade muda a partir de 2004, como exposto no Capítulo 3, em função da necessidade de cumprimento dos requisitos do Sistema Nacional de Avaliação do Ensino Superior, que institui que a comunicação das universidades brasileiras com os seus diversos públicos é prerrogativa de qualidade, auditada via processos de qualificação do MEC.

O SINAES, como é denominado, avalia continuamente os cursos superiores de tecnologia, graduação e pós-graduação, tanto *lato* quanto *stricto sensu*, tornando possível, à instância Federal, o acompanhamento mais próximo do segmento educacional brasileiro. No entanto, acreditamos que o ideal participativo que dá oportunidade dos atores sociais comunicarem-se com as universidades, exporem seu ponto de vista e assim, de modo dialogado e interativo, encontrar soluções e alternativas, não é, de todo, realidade, visto que a abertura foi uma exigência, não uma opção das instituições.

Nesta realidade múltipla e controversa, uma possibilidade de ampliar a comunicação é a ouvidoria universitária, objeto de estudo escolhido para explorarmos e discutirmos as probabilidades e/ou improbabilidades da comunicação, que a nosso ver pode ser compreendida como um sistema social que amplia o contato dos públicos junto às IES e que, no ano de 2004, já estava presente em 45 instituições brasileiras (FNOU, 2013), conforme expomos no Capítulo 3.

Para iniciarmos nossa pesquisa, buscamos identificar dados e informações que trouxessem maior conhecimento sobre a realidade da qual estávamos nos apropriando. Um dos primeiros indicadores que analisamos foi a concentração das ouvidorias universitárias por estado da federação, a fim de compreender a amplitude da pesquisa, inicialmente a ser realizada com todas as ouvidorias universitárias brasileiras. No Gráfico 3 apresentamos a informação que nos auxiliou a definir a abrangência do estudo e os critérios para a seleção da amostra.

Gráfico 3 - Distribuição das Ouvidorias Universitárias por região do Brasil



Fonte: Elaborado pela autora a partir dos dados do FNOU (2013).

Conforme exposto no gráfico, a região Sudeste é a que apresenta maior concentração de Ouvidorias Universitárias, seguida da região Nordeste e Sul. O estado com maior oferta deste serviço⁶³ é São Paulo, com 21 Ouvidorias Universitárias, seguido do Rio de Janeiro com 13 e dos estados de Minas Gerais e Rio Grande do Sul, ambos com 12. O estado do Espírito Santo, berço da primeira Ouvidoria Universitária, conta atualmente com cinco unidades instituídas.

Considerando que nossa pesquisa é de cunho exploratório, via aplicação presencial do questionário, realização de entrevistas e observação direta, entendemos como inviável percorrer todo o território nacional, tanto pelo custo quanto pelo tempo. Em vista disso, analisamos no universo em questão os caminhos possíveis e identificamos o Fórum Nacional de Ouvidores Universitários como um meio viável e confiável de ter acesso às ouvidorias universitárias.

O FNOU – Fórum Nacional de Ouvidores Universitários, é uma instituição constituída desde 1999, que reúne anualmente seus afiliados – 122 universidades – para o Encontro Nacional do FNOU, onde as diversas IES discutem as principais temáticas da área, compartilham experiências e redigem a resolução anual para a

⁶³ Caracterizamos a ouvidoria como serviço, por entendermos que se constitui de um processo de trabalho que cumpre, segundo Silva e Meirelles (2010) os quatro atributos essenciais dos serviços, que são: intangibilidade, simultaneidade, interatividade e inestocabilidade. Segundo a autora, “Só é considerada atividade de serviço, a atividade cujo processo de produção seja intangível, baseado em insumos e ativos intangíveis, cuja relação de produção e consumo seja simultânea e interativa, resultando num produto também intangível e inestocável” (SILVA E MEIRELLES, 2010, p. 81).

atuação das ouvidorias universitárias. Associado a ABO – Associação Brasileira de Ouvidores, o FNOU, por meio de seu presidente e vice-presidente, também está presente nas discussões sobre a temática ouvidoria junto a outros segmentos, tais como: segurança, saúde, etc., buscando discutir as melhores práticas e deficiências do sistema como um todo. Cabe-nos ressaltar que atualmente o FNOU está diretamente representado na ABO pelo seu vice-presidente, Sr. Arnaldo Podestá Jr (UFSC⁶⁴), que é membro do Conselho Fiscal, tendo sido eleito no último congresso da ABO, realizado em novembro de 2013.

Optamos, portanto, em realizar nossa pesquisa de campo no XIII Encontro Nacional do Fórum de Ouvidores Universitários, de 13 a 15 de novembro de 2013, na cidade de Recife/PE, por entender que seria um espaço frutífero para conseguirmos a participação necessária para o estudo. Seguindo as metodologias da HP (THOMPSON, 1995), propomos construir um caminho prático de pesquisa por meio da análise documental, levantamento de dados - via questionário, entrevista e observação direta, além da análise histórica e formal/discursiva. Nesta última optamos pela análise de conteúdo (BARDIN, 1977) a fim de interpretar e reinterpretar a temática comunicação e ouvidoria universitária, esclarecendo nossas dúvidas e inquietações. Para demonstrarmos de modo sintético nosso planejamento, apresentamos o protocolo de estudo (QUADRO 4) que nos auxiliou no desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 4 - Protocolo do Estudo - Comunicação e Ouvidoria Universitária

PROTOCOLO DO ESTUDO
<p>1. Introdução ao estudo e objetivo do protocolo</p> <p>1.1 <i>Questões norteadoras:</i> Qual o papel da ouvidoria nas organizações universitárias? Como acontece o processo de comunicação na Ouvidoria Universitária? Quais as probabilidades e improbabilidades da comunicação na Ouvidoria Universitária?</p> <p>1.2 <i>Objetivos da pesquisa:</i></p> <p>1.2.1 Investigar o papel da Ouvidoria nas organizações universitárias;</p> <p>1.2.2 Analisar como acontece o processo de comunicação na Ouvidoria Universitária;</p> <p>1.2.3 Discutir as probabilidades e improbabilidades da comunicação na Ouvidoria Universitária.</p> <p>1.3 <i>Estrutura teórica:</i> Método teórico – Hermenêutica de Profundidade, Universidade e Ouvidoria Universitária.</p> <p>1.4 <i>Função do protocolo do estudo:</i> ser linha mestra norteadora do passo a passo da pesquisa.</p> <p>2. Interpretação da doxa: composição do campo de pesquisa, seus componentes chaves, desafios e percepções atuais.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descrição do contexto brasileiro atual;

⁶⁴ UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

- Descrição da realidade do ensino superior no Brasil;
- Definição do objeto de estudo: Ouvidorias filiadas ao Fórum Nacional de Ouvidores Universitários.

3. Análise sócio-histórica: construção histórica do FNOU para investigação do papel da ouvidoria e do processo de comunicação.

3.1 *Pesquisa documental no site do FNOU, Universidades filiadas, MEC, etc.*

4. Análise formal ou discursiva: busca de evidências para a pesquisa.

4.1 *Questionário com ouvidores filiados ao FNOU, para investigar o papel da ouvidoria e identificar a compreensão do processo de comunicação.*

4.2 *Entrevista com presidente e vice-presidente do FNOU, para esclarecer as questões de pesquisa e analisar o processo de comunicação na Ouvidoria Universitária.*

4.3 *Observação simples/direta no XIII Encontro Nacional do FNOU, relatando evidências durante os grupos de discussão.*

5. Interpretação/Reinterpretação: entender, compreender e interpretar a comunicação na ouvidoria universitária, buscando identificar improbabilidades e probabilidades.

6. Plano de coleta de dados:

Data	Metodologia	Fonte
Setembro/2013	Pesquisa documental	Site FNOU
Outubro/2013	Autorizações	FNOU
	Teste Piloto	Amostra de Ouvidorias Universitárias
	Validação questionário	Amostra de Ouvidorias Universitárias
Novembro/2013	Questionário	XIII Encontro Nacional do Fórum de Ouvidores Universitários
	Entrevista	
	Observação simples/direta	
Dezembro/2013 a Maio/2014	Revisão Tese	Reorganização do texto
	Análise de Conteúdo	Evidências coletadas
	Interpretação/ Reinterpretação	

7. Questões a serem investigadas:

7.1 **Pesquisa documental:** missão, visão, valores, negócio e histórico do FNOU.

7.2 **Questionário** para levantamento inicial com Ouvidores participantes do XIII Encontro Nacional do FNOU, realizado de 13 a 15 de novembro em Recife/PE. O formulário, aprovado e validado com o pré-teste, está exposto no Apêndice H desta tese.

7.3 **Entrevista** com Presidente e Vice-presidente do FNOU durante o XIII Encontro Nacional do FNOU, realizado de 13 a 15 de novembro em Recife/PE. Segue o roteiro exposto no Apêndice J desta tese.

7.4 **Observação simples/direta:** Realizada de maneira não-estruturada, pela pesquisadora, durante o XIII Encontro Nacional do FNOU, realizado de 13 a 15 de novembro em Recife/PE.

7.5 **Análise de conteúdo:** será desenvolvida tendo por base as entrevistas realizadas e apontamentos da observação direta com os Ouvidores das Universidades, no período definido para a pesquisa. Para tanto criamos categorias de análise que sustentam argumentos válidos e a problemática investigada.

7.6 Avaliação e achados da pesquisa

Interpretações e reinterpretações sobre o efetivo papel da Ouvidoria Universitária, como acontece o processo de comunicação na Ouvidoria Universitária e quais as probabilidades e improbabilidades da comunicação na Ouvidoria Universitária.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Yin (2005) e na revisão teórica realizada para esta tese.

Destacamos que por meio desta proposta de trabalho foi possível realizar a pesquisa acerca do tema abordado e trazer contribuições aos estudos de

comunicação, o que fortalece nossa escolha pelo objeto de estudo e procedimentos metodológicos, sob o viés da hermenêutica de profundidade.

5.1 A PESQUISA

Como já mencionado, nossa intenção foi realizar a pesquisa mediante a participação no XIII Encontro Nacional do FNOU, um evento fechado. Isso fez com que buscássemos, inicialmente, a autorização dos dirigentes e organizadores do evento para nossa inscrição. No dia 15 de agosto de 2013 procuramos informações sobre o evento no site do FNOU, mas como não estavam disponíveis, as solicitamos via e-mail (APÊNDICE A). Devido ausência de resposta até o final de setembro, buscamos contato, via telefone, com o Prof. Alan Santos – Presidente do FNOU, mas fomos informados que estava em viagem e também que a ausência de resposta devia-se a migração de plataforma do site, que ocasionou a perda de números e-mails.

Por orientação recebida entramos em contato, via telefone, com o Sr. Arnaldo Podestá, ouvidor da UFSC e vice-presidente do FNOU solicitando informações e autorização de inscrição no evento, o que nos foi concedido verbalmente. Em 02 de outubro de 2013 encaminhamos e-mail ao Sr. Arnaldo Podestá com nosso pedido (APÊNDICE B) e recebemos sua pronta resposta e autorização no dia 03 de outubro (ANEXO A). Em 04 de outubro enviamos novo e-mail informando alguns detalhes da pesquisa (APÊNDICE C) e recebemos o retorno do vice-presidente que deixou-nos muito a vontade quanto ao formato de aplicação (ANEXO B). Realizamos a inscrição via site no dia 08 de outubro (APÊNDICE D) e recebemos a confirmação assinada pelo Sr. Alan Santos – Presidente do FNOU, em 15 de outubro (ANEXO C).

Paralelamente às providências iniciais da participação no evento, realizamos o pré-teste do questionário que propomos aplicar (APÊNDICE E). Para isso, definimos três ouvidorias chave para a testagem, uma de universidade privada e duas de universidades públicas, todas com sede em Porto Alegre, observando o critério de acessibilidade que propunha agilizar o desenvolvimento desta etapa possibilitando tempo hábil para as adequações necessárias. O agendamento foi realizado via telefone com dois ouvidores, solicitando um tempo de aproximadamente uma hora para que o questionário fosse respondido e

obtivéssemos suas opiniões sobre formato, abrangência, questões e melhorias que poderíamos realizar. Como não conseguimos contato telefônico com um dos ouvidores, fomos até a universidade pessoalmente e agendamos uma visita para a realização do pré-teste.

No dia 18 de outubro realizamos dois pré-testes: com as Ouvidorias Piloto A e B. No dia 21 de outubro realizamos o pré-teste com a Ouvidoria Piloto C. Cabe ressaltar que nenhuma das ouvidorias configuradas como piloto fizeram parte dos respondentes da amostra final. Ou seja, conforme as premissas metodológicas da pesquisa científica o pré-teste serviu para nos alertar sobre ajustes necessários para validar as questões. Por isso nominamos piloto as ouvidorias participantes desta fase.

Os questionários respondidos por cada Ouvidoria Piloto fazem parte do Anexo D desta tese. Quanto às sugestões, solicitamos aos ouvidores autorização (ANEXO E) para gravá-las, sendo que apenas a Ouvidoria Piloto C não a concedeu, por preferir somente registrar sugestões no campo do próprio questionário. Na sequência realizamos a tabulação dos questionários (APÊNDICE F) e a degravação das sugestões (APÊNDICE G).

Avaliamos que o Pré-teste foi positivo a medida que propiciou-nos qualificar e validar o instrumento de pesquisa. Com base nas sugestões recebidas foi possível adaptar a linguagem e criar categorias de respostas mais próximas da realidade dos ouvidores universitários. Dentre as alterações no formulário, pontuamos: inserção de uma pergunta destacando quais os motivos da criação da ouvidoria; mudança na estrutura da questão número seis; ampliação das opções de resposta para a questão 16; identificação dos materiais de divulgação na questão 17; além de outros ajustes que mostraram-se pertinentes. Assim, conseguimos finalizar a estrutura do questionário de pesquisa (APÊNDICE H).

Como já citado, o procedimento escolhido para que pudéssemos abranger o maior número de respondentes foi participar do XIII Encontro Nacional do FNOU, de 13 a 15 de novembro de 2013, em Recife/PE. Cabe ressaltar que optamos por este evento por ser o único específico na temática e por ser realizado pela única organização que congrega as ouvidorias universitárias brasileiras.

Organizado anualmente, o Encontro Nacional do FNOU é um evento que tem o objetivo de reunir os ouvidores universitários para promover o debate das melhores práticas e discutir sobre assuntos relevantes para a ação da ouvidoria no contexto educacional brasileiro (FNOU, 2013). A temática da XIII edição versou principalmente sobre a mediação de conflitos, o assédio moral e a gestão da ouvidoria, promovendo grupos temáticos de discussão e troca de ideias. Nos Anexos F e G expomos a programação do evento e os registros fotográficos.

A aplicação do questionário aconteceu no intervalo da palestra do turno da manhã do dia 14 de novembro, por volta das 10 horas. O presidente do FNOU, Prof. Alan Santos, nos apresentou para os ouvidores presentes na plenária e informou que estaríamos realizando a pesquisa por meio do questionário. Em seguida distribuimos os questionários aos ouvidores presentes, esclarecemos algumas dúvidas e ficamos à disposição. No final da plenária da manhã recolhemos os questionários respondidos pela maioria dos ouvidores, pois alguns realizaram a entrega no dia seguinte. Os documentos estão disponíveis no Anexo H.

A realização da entrevista aconteceu após o término do evento, no dia 15 de novembro, no auditório, seguindo o roteiro pré-definido (APÊNDICE I). Participaram o presidente e o vice-presidente do FNOU, Prof. Alan Santos e Sr. Arnaldo Podestá Junior, que nos autorizaram a gravá-la (ANEXO I).

Quanto a nossa participação no evento, ressaltamos que estivemos presente em todas as atividades realizadas, tanto técnicas quanto de entretenimento, pois acreditamos que o relacionamento com os ouvidores foi o primeiro passo para que participassem da pesquisa trazendo informações de modo real e verdadeiro, contribuindo com nossa investigação. Outro ponto relevante foi a receptividade tanto da diretoria do FNOU quanto dos ouvidores presentes, demonstrada no pronto atendimento do nosso pedido de inscrição, respostas ao questionário e disponibilidade para a entrevista. Dentre as atividades de que participamos no evento, destacamos o GT3, composto pelos ouvidores das universidades respondentes do questionário, onde realizou-se a discussão de alguns aspectos cruciais vivenciados pela ouvidoria universitária, tais como: diagnóstico e problemas na ação de ouvidoria, mediação de conflitos, assédio moral, rede e coletividade, entrosamento com gestores e outras ouvidorias, propostas de melhoria e avaliação

do evento. Além deste outros dois grupos formaram-se, nas áreas de órgãos governamentais e hospitais, para contemplar a presença de ouvidores do estado de Pernambuco, participantes do II Fórum das Instituições de Educação Superior de Pernambuco, evento coadjuvante ao XIII Encontro Nacional do FNOU. Nossos apontamentos da observação direta, realizados durante o GT3 - Universidades, estão no Apêndice J.

É importante ressaltar que por meio da análise dos dados foi possível realinharmos o foco sobre o objeto de pesquisa, realizando o estudo aprofundado das probabilidades e improbabilidades da comunicação nas ouvidorias das universidades públicas brasileiras.

5.2 QUESTIONÁRIO COM OUVIDORES DAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS BRASILEIRAS NO XIII ENCONTRO NACIONAL DO FNOU

Os respondentes do questionário foram os ouvidores de 37 IES associadas ao FNOU, que estavam presentes no segundo dia de trabalho do XIII Encontro Nacional do FNOU (14 de novembro de 2013). Dessas instituições, cabe-nos salientar que 19 são universidades, seis faculdades, dois centros universitários, dois institutos federais e oito hospitais.

O primeiro passo para a análise dos dados foi identificar a abrangência que conseguimos com os respondentes do evento tendo como base nosso filtro inicial: universidades filiadas ao FNOU. Constatamos que das 59 universidades filiadas, conforme descrito no Capítulo 3, 19 estavam presentes no evento e responderam o questionário, sendo 18 universidades públicas e uma privada. Destacamos a baixa representatividade das universidades privadas – particulares e comunitárias no evento, visto que das 25 universidades privadas filiadas ao FNOU apenas 4% estavam presentes. Quanto às universidades públicas, das 37 filiadas 18 estavam no evento e responderam a pesquisa, sendo portanto uma amostra representativa e válida, contemplando 48,64% da população pretendida. Esse contexto levou-nos a reestruturação de nosso recorte e a aplicação de um segundo filtro à amostra, para concentrar o estudo nas universidades públicas, classificadas em municipal, estadual e federal.

Para validar a pesquisa, realizada via questionário, definimos a amostra ideal e calculamos a margem de erro (ME) da amostra atingida (18) frente a população (36). Esta apontou 16,67%, sendo considerada válida por ter abrangência de 50% da população total. Outros aspectos que destacamos para a validação da amostra, segundo Aaker, Kumar e Day (2011) é que por configurar-se numa amostragem não probabilística intencional, ou por julgamento, sua relevância encontra-se nos critérios de julgamento definidos - os filtros aplicados para selecionar os respondentes, e na escolha de *experts* - elementos típicos e representativos da amostra, no caso, os ouvidores universitários. A Tabela 1 apresenta os dados analisados.

Tabela 1: Classificação da amostra

Universidades Públicas	Filiadas ao FNOU (população total = N)	Estratos da população (N)	Amostra ideal	Amostra do evento (n)
Municipal	1	3% de N	1	1 = 3% de n
Estadual	9	25% de N	6	3 = 17% de n
Federal	26	72% de N	26	14 = 78% de n
Total	36	100%	33 respond.	18 respond.
ME: 5%				ME: 16,67% ⁶⁵
50% da população				

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013) com base em Barbetta (2010).

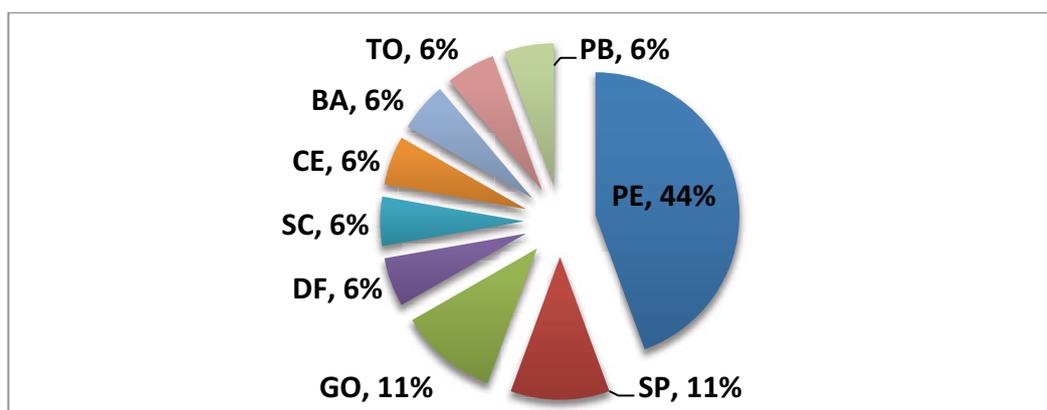
Com base no exposto, referendamos a validade da pesquisa e partimos para a tabulação, realizada no *software excel* (tanto para digitação dos dados quanto para a geração dos gráficos), e análise dos dados.

Quanto ao perfil dos respondentes, no que se refere à classificação frente à classificação frente a categoria administrativa pública, 78% são universidades federais, 17% estaduais e 6% municipais. Quanto ao ano de fundação, cinco ouvidorias foram criadas de 1984 a 2001, duas de 2002 a 2004, duas de 2005 a 2007, quatro de 2008 a 2010 e cinco de 2011 até 2013. Se considerarmos 2004 como ano de corte, constatamos que até esta data sete instituições respondentes criaram suas ouvidorias. No entanto, a maioria - 11 instituições, realizaram tal estruturação após 2004, provavelmente instigadas pelo SINAES.

⁶⁵ A margem de erro foi calculada utilizando a população total (N) = 36 e a amostra (n) = 18.

Para observar a abrangência da pesquisa, relacionamos a qual estado da federação pertenciam os respondentes. Destacamos que das regiões brasileiras apenas a região norte não está representada. Também chamamos atenção para o volume de respondentes das ouvidorias universitárias de Pernambuco, que deve-se a sua grande participação pela proximidade geográfica do evento. No Gráfico 4 expomos as informações.

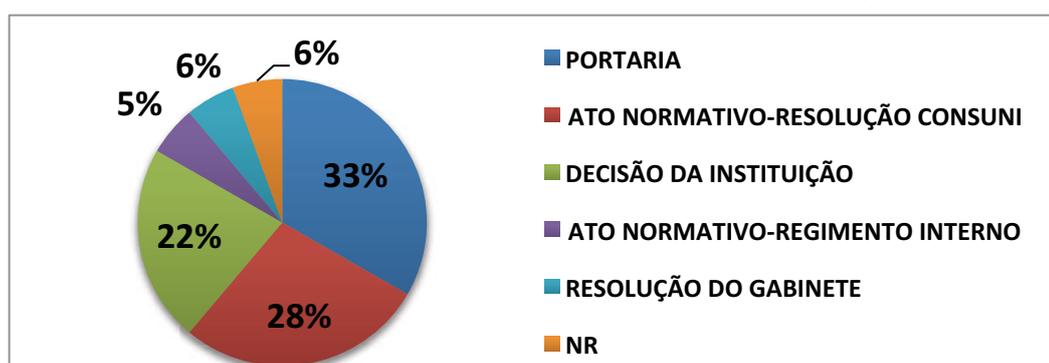
Gráfico 4 - Distribuição dos respondentes nos estados do Brasil



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013)

Nosso questionário contemplou três grandes dimensões para investigação: ouvidoria, comunicação e atores sociais. Para compreendê-las e responder nossas questões de pesquisa, buscamos esclarecer nossas dúvidas em cada dimensão. Na dimensão ouvidoria questionamos como foi criada e qual sua configuração na estrutura organizacional. Constatamos que o princípio da autonomia é observado na maioria das ouvidorias sendo 44% órgãos independentes, 39% parcialmente independentes, 11% dependentes e 6% suplementares. Sua criação aconteceu de modo diverso, com e sem registro formal, como aponta o Gráfico 5.

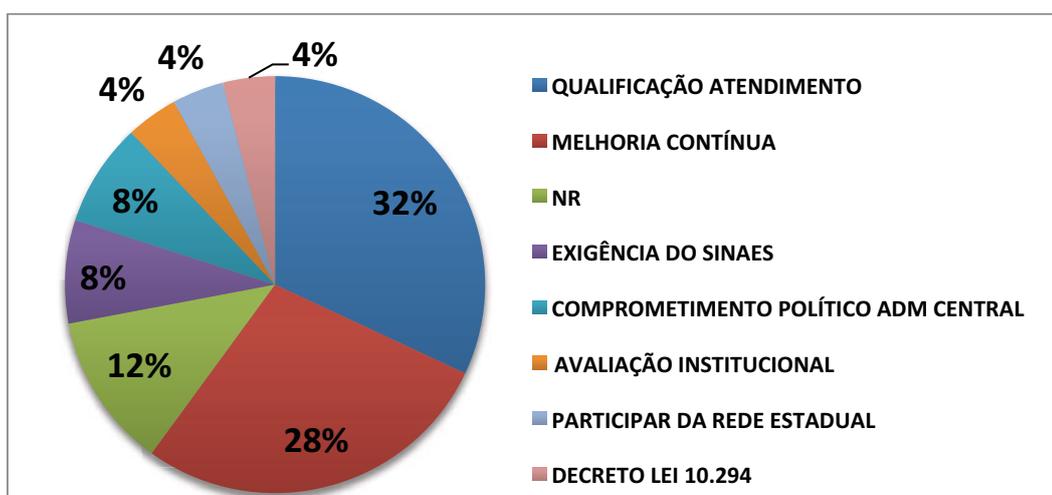
Gráfico 5 - Modo de criação das ouvidorias universitárias públicas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Cabe-nos destacar que a maioria das ouvidorias universitárias públicas (66%) foi criada formalmente, por meio de Portaria ou Ato Normativo. No entanto, um número expressivo (28%) foi criada por decisão institucional ou do gabinete, configurando, a nosso ver, uma posição informal ao setor e ao trabalho que desenvolve. No que tange aos motivos da criação (GRÁFICO 6), constatamos que para a maioria (60%) dos respondentes deve-se a intenção de evoluir como instituição.

Gráfico 6 - Motivos da criação das ouvidorias universitárias públicas

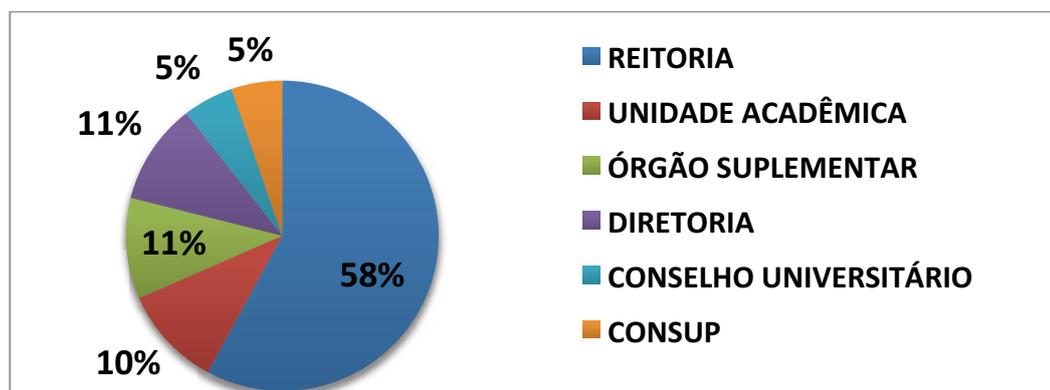


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

No entanto, praticamente um terço dos respondentes (28%) elencou como motivo para a criação da ouvidoria a adequação aos quesitos de avaliação do ensino superior brasileiro, isto é, o fator motivador não foi a melhoria, mas a exigência legal de fazê-lo. Nesse aspecto entendemos que para uma parcela das universidades públicas respondentes o foco é cumprir o protocolo para uma averiguação do MEC e não estabelecer um canal aberto de comunicação com os públicos da instituição.

Quanto a hierarquia e subordinação, evidenciamos que está presente em todas as ouvidorias respondentes, sendo a maioria afeta à Reitoria (58%). Chamou-nos atenção que 10% estão subordinadas ao Conselho Universitário ou Conselho Superior, hierarquicamente situados acima do Reitor, como demonstramos no Gráfico 7.

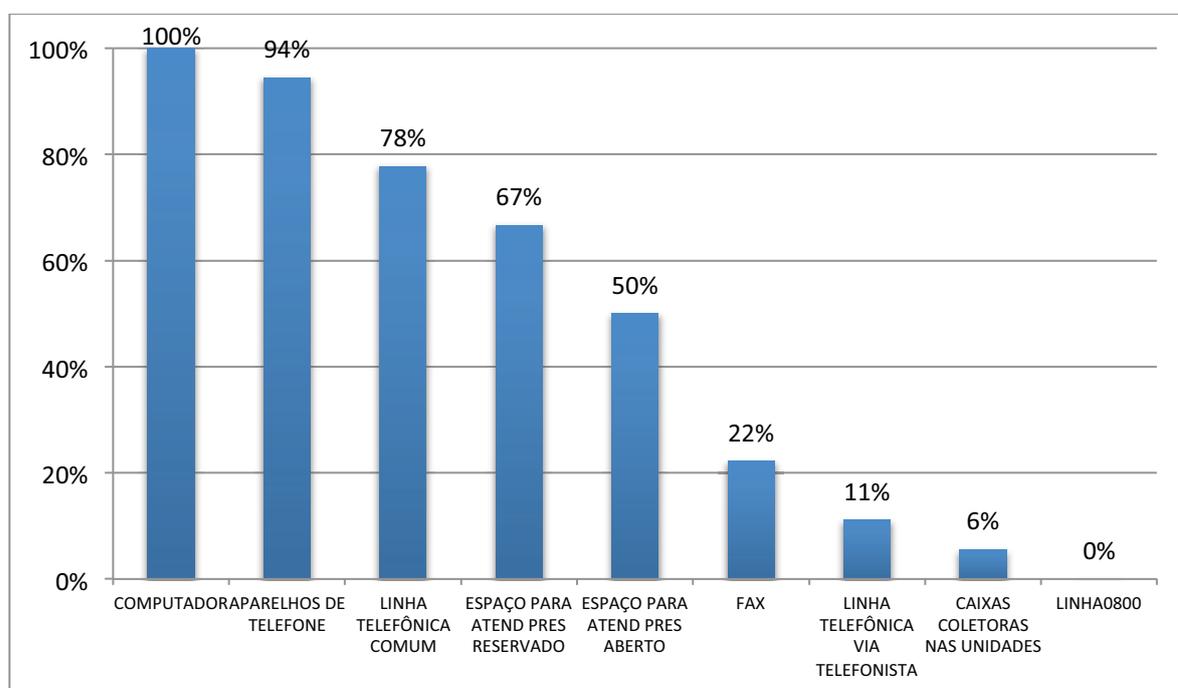
Gráfico 7 - Subordinação das ouvidorias universitárias públicas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Um segundo ponto de análise abordado em nossa tabulação, refere-se à estrutura física e humana disponível para que a ouvidoria realize seu trabalho. Nessa questão a maioria dos respondentes (67%) indicou que o espaço físico da ouvidoria é próprio. Sobre equipamentos, 100% das estruturas possuem computador e a grande maioria telefone e espaço reservado para atendimento presencial. O Gráfico 8 apresenta as informações detalhadas.

Gráfico 8 - Estrutura física das ouvidorias universitárias públicas

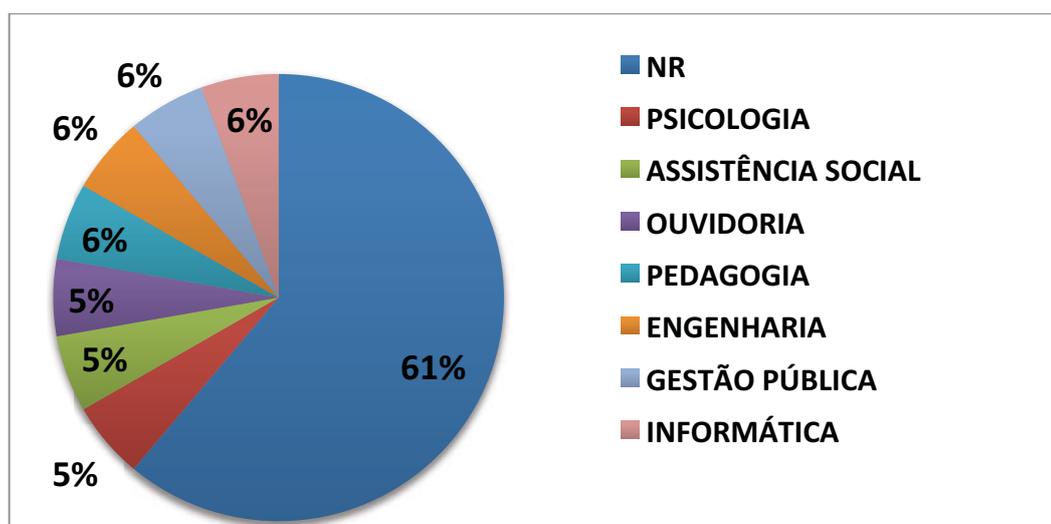


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Sobre a equipe de trabalho da ouvidoria, 83% dos respondentes diz ser constituída por equipe própria, capacitada para desenvolver as funções necessárias. No entanto destes, 50% considera que não é preciso formação específica e 39% que sim.

Quanto ao nível de formação do ouvidor, identificamos que nas ouvidorias universitárias públicas respondentes, 100% possui graduação. Além disso, 22% tem especialização, 17% mestrado e 17% doutorado. Quanto a área do conhecimento, identificamos múltiplas formações o que nos possibilita inferir que a função de ouvidor deve-se principalmente ao perfil do indivíduo e não a sua área de formação específica. O Gráfico 9 aponta nossa constatação, assim como o fato de que a maioria dos respondentes (61%) não explicitou a área de conhecimento de sua formação no questionário.

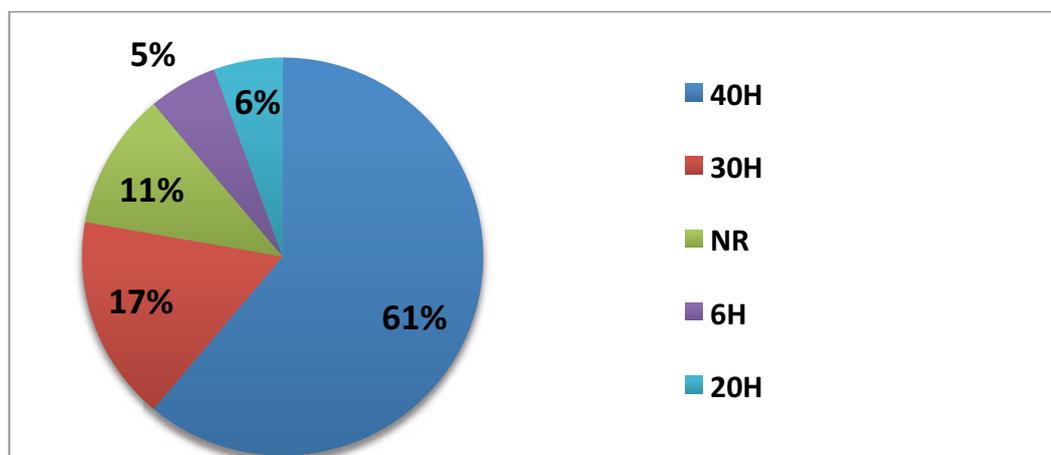
Gráfico 9 – Área do conhecimento de formação do Ouvidor



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Outro aspecto relevante avaliado foi o tempo de dedicação do ouvidor para realizar as funções que lhe competem. Averiguamos que 61% dos ouvidores possuem dedicação integral de 40 horas à ouvidoria, enquanto que os demais dividem seu tempo com outras atividades e funções institucionais. O Gráfico 10 revela esses índices.

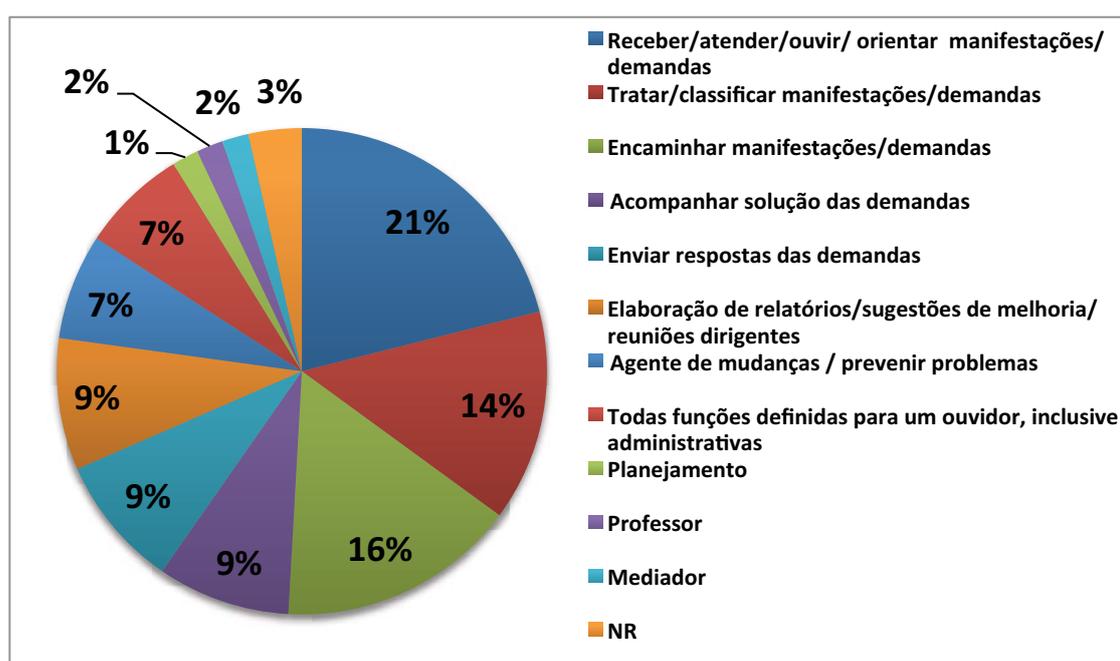
Gráfico 10 – Carga horária semanal do Ouvidor



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Quanto às funções citadas, expostas no Gráfico 11, constatamos que são inúmeras e abrangem aspectos estratégicos, táticos e operacionais das universidades. O destaque que fazemos é que em todas a comunicação está presente, motivando a interação em menor ou maior grau entre os públicos e a instituição. Quanto a função de professor, esclarecemos que não está no escopo da atividade do ouvidor. No entanto, foi citada por muitos ouvidores desempenharem também a docência.

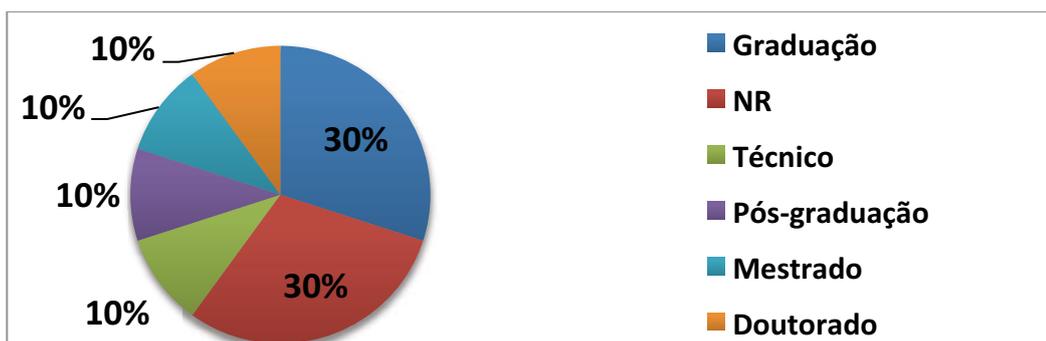
Gráfico 11 – Funções do Ouvidor



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Constatamos que das 18 ouvidorias respondentes, oito tem assessores em sua equipe, sendo que sete tem um assessor e uma dois assessores. O nível de formação destes tem maior concentração na graduação (30%), mas envolve também especialização, mestrado, doutorado e a formação técnica, todos com 10%, conforme demonstramos no Gráfico 12.

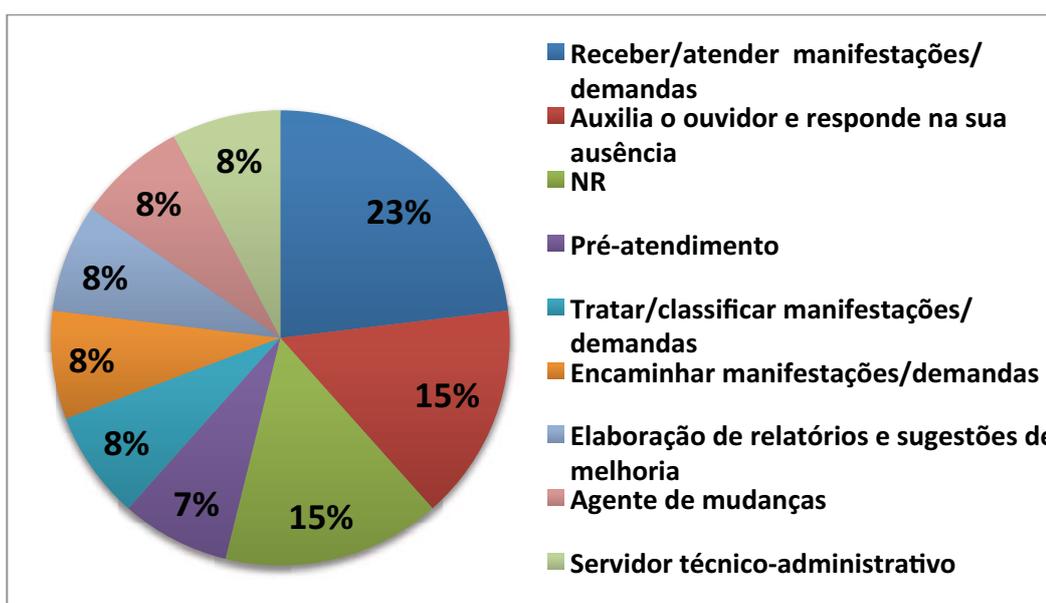
Gráfico 12 – Nível de formação dos assessores



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Apenas 22% dos assessores possuem 40 horas para atuação na ouvidoria, sendo que a maioria possui 30 horas dedicadas à função. Esta é permeada de atividades táticas e operacionais, destacando-se a substituição do ouvidor quando de sua ausência (GRÁFICO 13).

Gráfico 13 – Funções do Assessor

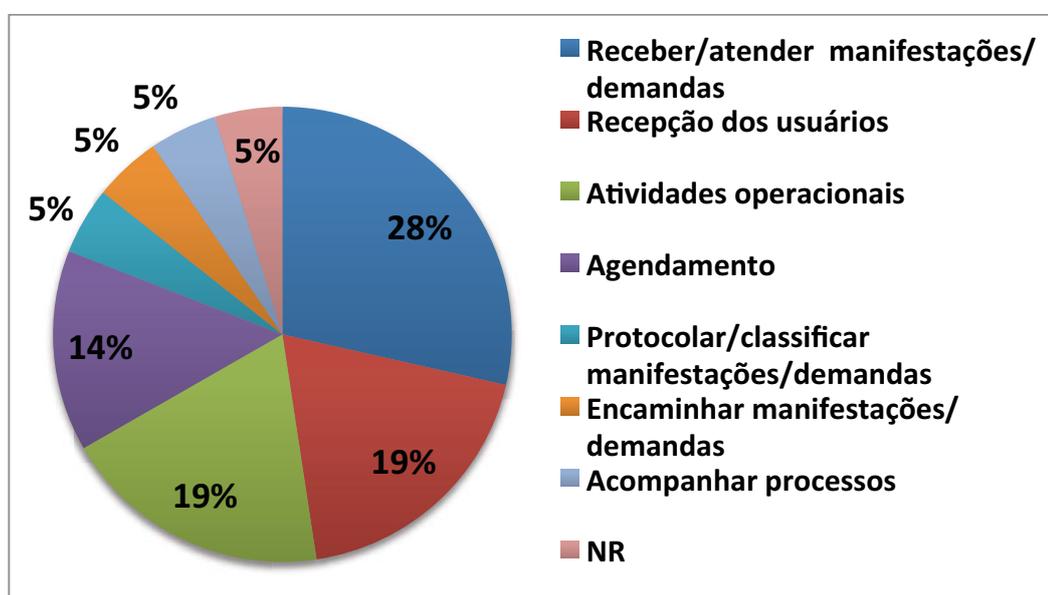


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Uma informação que cabe-nos destacar é que identificamos que a função de assessor pode se confundir, em alguns momentos, com a de técnico-administrativo, por ser a forma de contrato da maioria dos profissionais.

Outra figura fundamental da equipe de ouvidoria é o atendente, presente em 44% das ouvidorias respondentes. Quanto a formação, salientamos que é na maioria de nível técnico (56%) ou ensino médio (33%). Quanto a carga horária, 37% possui tempo integral (40 horas) na ouvidoria. Sua função concentra-se principalmente em atividades operacionais (GRÁFICO 14).

Gráfico 14 – Funções do Atendente



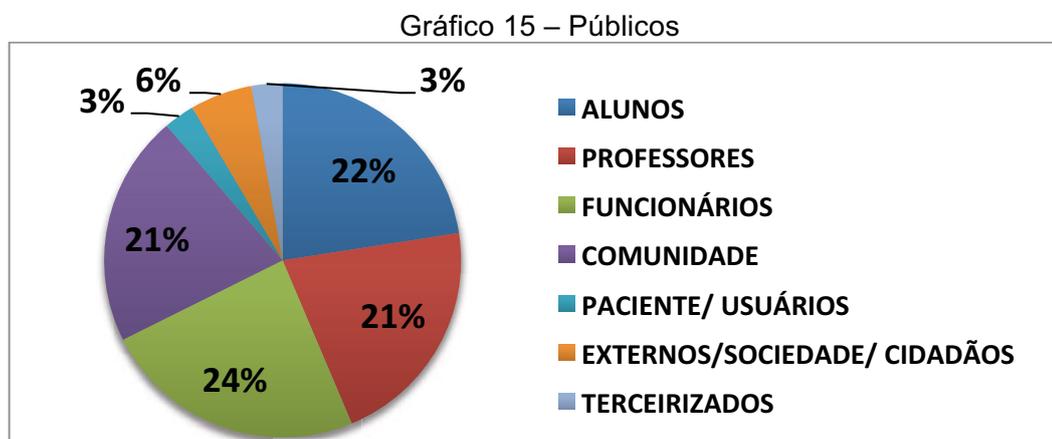
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Além das três funções já expostas foram citadas outras de cunho operacional, ligadas ao trânsito de documentos e serviços administrativos. São elas: mensageiro, estagiário 20 e 40h, patrulheira⁶⁶ 30h e bolsista 12 horas. Com isso percebemos que quanto a equipe, cada ouvidoria possui configurações diferenciadas, mantendo o foco em atender os diversos públicos que lhe procuram e o volume de demandas que lhe é apresentada. No entanto, identificamos que algumas ouvidorias públicas não contam com equipe, o que ocasiona morosidade ao trabalho.

Quanto aos demandantes, visualizamos que as ouvidorias respondentes atendem alunos, professores, funcionários e comunidade, incluindo-se nesta

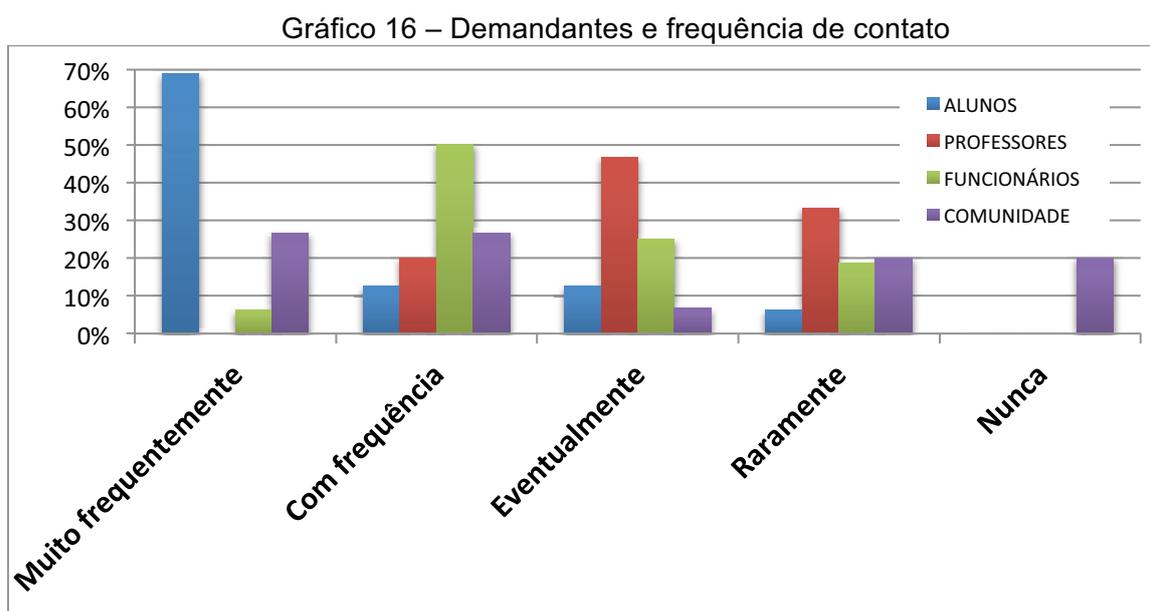
⁶⁶ Segundo a pesquisa, Patrulheira é a denominação utilizada por uma instituição para o funcionário que verifica ocorrências nos setores, *in loco*.

terceirizados e externos/ sociedade/ cidadãos. No caso das ouvidorias que prestam serviço tanto à universidade quanto aos hospitais universitários, os pacientes também aparecem como público atendido (GRÁFICO 15).



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

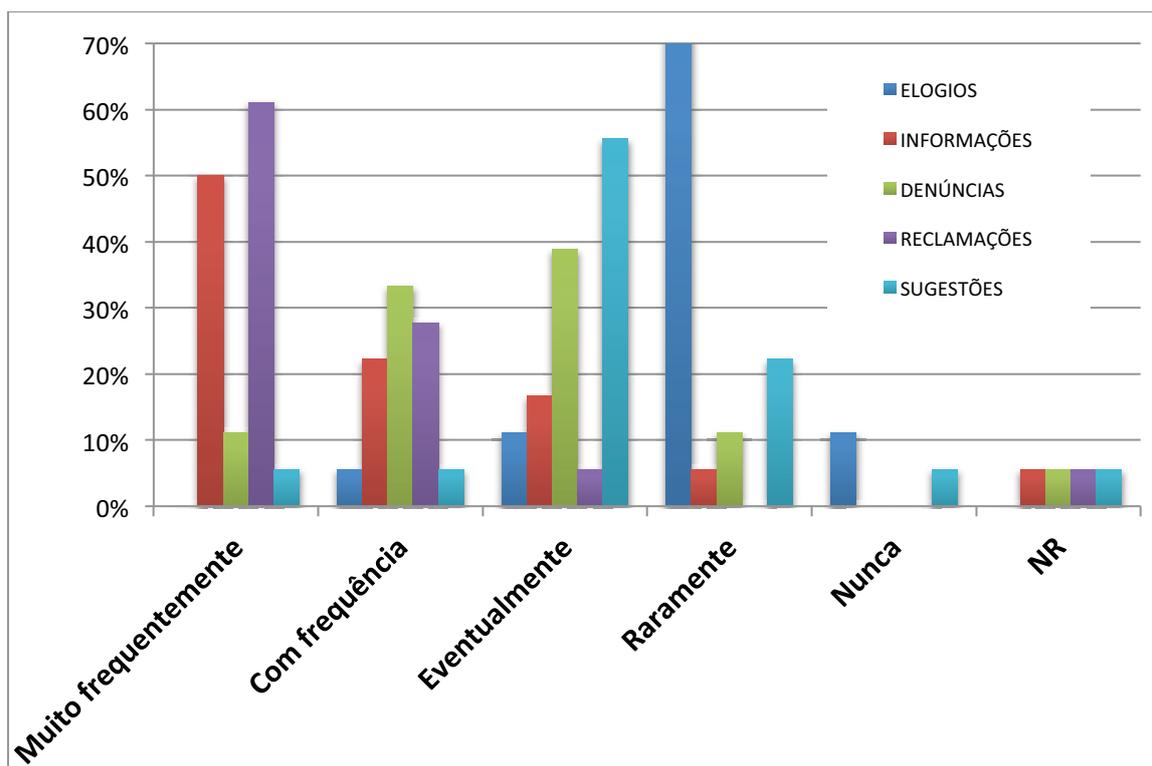
Além de identificarmos os tipos de público, procuramos saber a frequência com que contatam a ouvidoria (GRÁFICO 16). Na análise desses dados, percebemos que 69% dos respondentes consideram que os alunos contatam a ouvidoria muito frequentemente. Esse percentual fica em 27% quanto refere-se à comunidade e 6% para os funcionários, sendo inexistente no caso dos professores. Para esses últimos as principais categorias de frequência pontuadas foram eventualmente (47%) e raramente (33%).



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Quanto à natureza e periodicidade das demandas (GRÁFICO 17), constatamos que informações e reclamações são as mais frequentes, aparecendo em 50% e 61% das ouvidorias, respectivamente, sendo que 39% pontua que as denúncias são registradas eventualmente e 56% que as sugestões. Os elogios raramente acontecem, conforme a opinião de 72% dos respondentes.

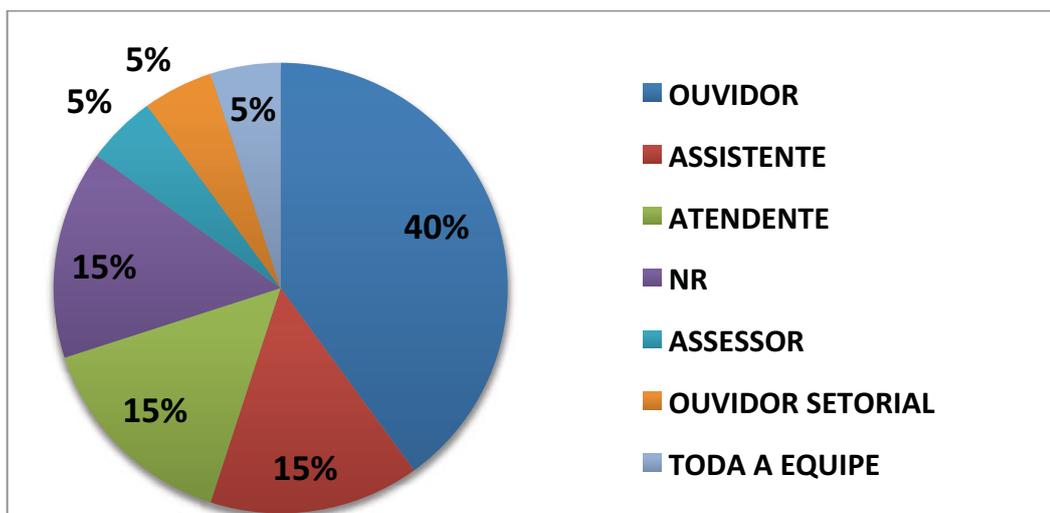
Gráfico 17 – Natureza e periodicidade das demandas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Quanto à forma de contato, 83% das ouvidorias respondentes disponibiliza atendimento via telefone e 17% não. O atendimento telefônico é de responsabilidade da equipe de ouvidoria (GRÁFICO 18), mas em especial do ouvidor (40%) e do assistente/atendente (30%). Para o atendimento telefônico não há *software* de controle de tempo, deste modo o atendimento é realizado pelo tempo que for necessário para a compreensão da demanda e esclarecimento de informações ao demandante. Quanto ao registro protocolado, destacamos que 53% das ouvidorias não o faz para os atendimentos telefônicos. Dos 47% que registram, os procedimentos seguidos são o preenchimento do formulário de demanda, a análise do fato e o encaminhamento para as áreas que poderão fornecer as informações necessárias para a solução e resposta.

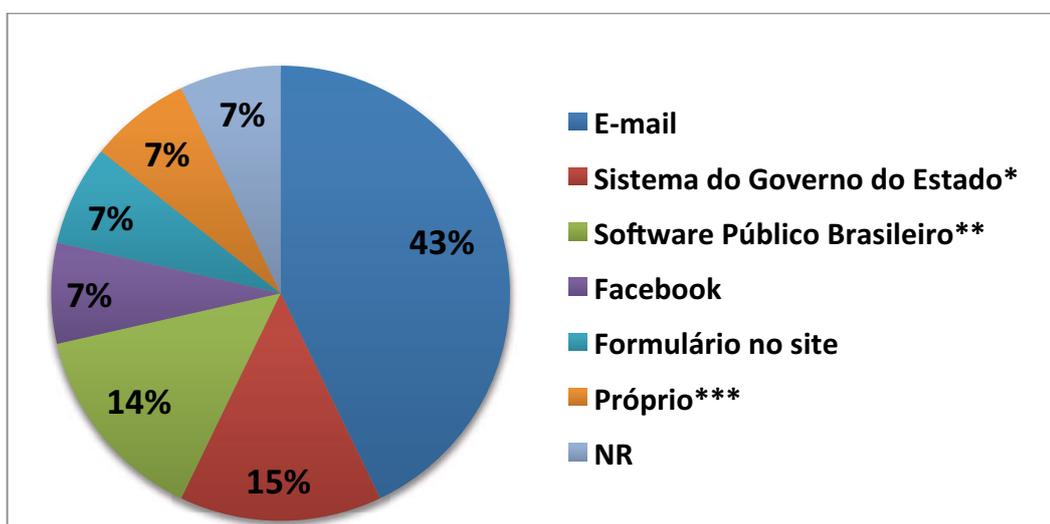
Gráfico 18 – A responsabilidade do atendimento telefônico



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

O atendimento *online* é outra modalidade, presente no dia a dia de 72% das ouvidorias respondentes (GRÁFICO 19). Esse depende de um *software* para registro, gerenciamento e resposta de demandas.

Gráfico 19 – Sistemas de ouvidoria



*Sistema do Governo do Estado (ATI-Gcon e SP)/ **Software Público Brasileiro (SISOUV e Master tolls) /***Próprio – Sistema de Acompanhamento de Documentos.

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Destacamos que a nosso ver há um entendimento equivocado sobre o que é *online*, visto que 43% dos respondentes cita o *e-mail* como sendo um sistema desta

natureza, desconsiderando a premissa de que é preciso estar disponível para contato imediato e interativo via suporte digital para que o atendimento *online* se configure. Outra questão que acreditamos ser relevante, é que as ouvidorias das universidades públicas não utilizam os sistemas privados de gestão de ouvidorias comercializados no mercado, mas sim, sistemas desenvolvidos em plataformas próprias de cada órgão público, estando subordinados a um sistema gestor maior. Apenas o *facebook* não se aplica a esta constatação, por ser uma rede social aberta.

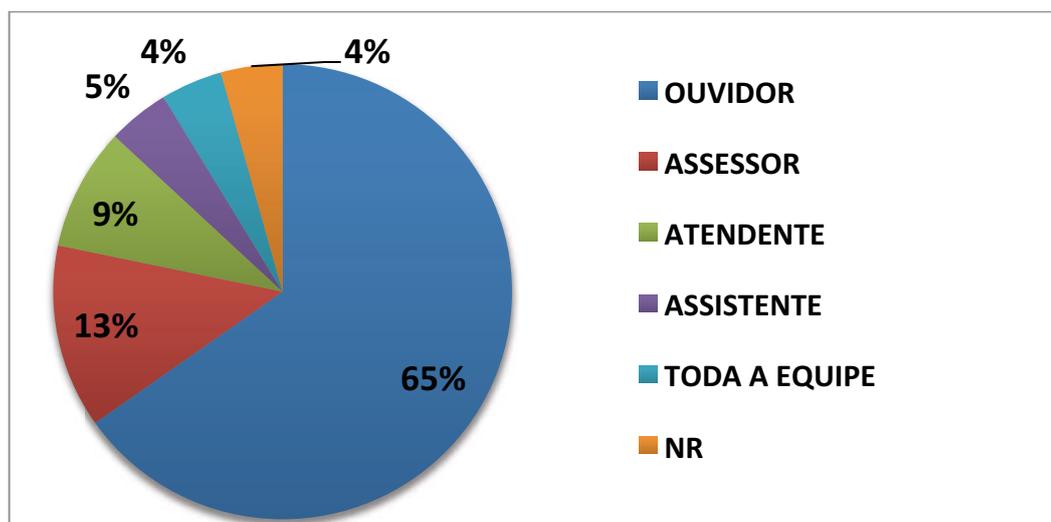
Ao questionarmos se o atendimento *online* é interativo, 61% dos respondentes considera que não, pois não possui sincronia⁶⁷ entre emissor e receptor. Ou seja, mesmo utilizando um canal digital para o questionamento e a resposta, a relação estabelecida é assíncrona⁶⁸, não acontece de maneira imediata nem estabelece relação interativa entre demandante e atendente. Um exemplo é o próprio e-mail. No entanto, 31% dos respondentes considera que há interatividade no atendimento *online*, mas ao detalhar sua justificativa, atem-se as questões técnicas do canal e não à possibilidade de interação, sendo, portanto, confirmada a assincronia existente.

Luhmann (2006) sugere que alguns meios capazes de vencer as improbabilidades da comunicação são ouvir, dialogar, interagir e se relacionar. Nesse sentido buscamos compreender como acontece o atendimento presencial nas ouvidorias das universidades públicas e por meio do questionário, constatamos que existe e é prestado pela maioria das ouvidorias respondentes (94%). Este é de responsabilidade da equipe de ouvidoria, mas conta em muitos casos (65%) com a atuação direta do ouvidor (GRÁFICO 20).

⁶⁷ Segundo Recuero (2010, p. 32), “comunicação síncrona é aquela que simula uma interação em tempo real. Deste modo, os agentes envolvidos têm uma expectativa de resposta imediata ou quase imediata, estão ambos presentes (online, através da mediação do computador) no mesmo momento temporal”.

⁶⁸ A interação assíncrona é para Recuero (2010, p. 32), caracterizada pela expectativa de resposta não ser imediata. “Espera-se que o agente leve algum tempo para responder ao que foi escrito, não que ele o faça (embora possa fazer, é claro), de modo imediato. Espera-se que o ator, por não estar presente no momento temporal da interação, possa respondê-la depois”.

Gráfico 20 – A responsabilidade do atendimento presencial



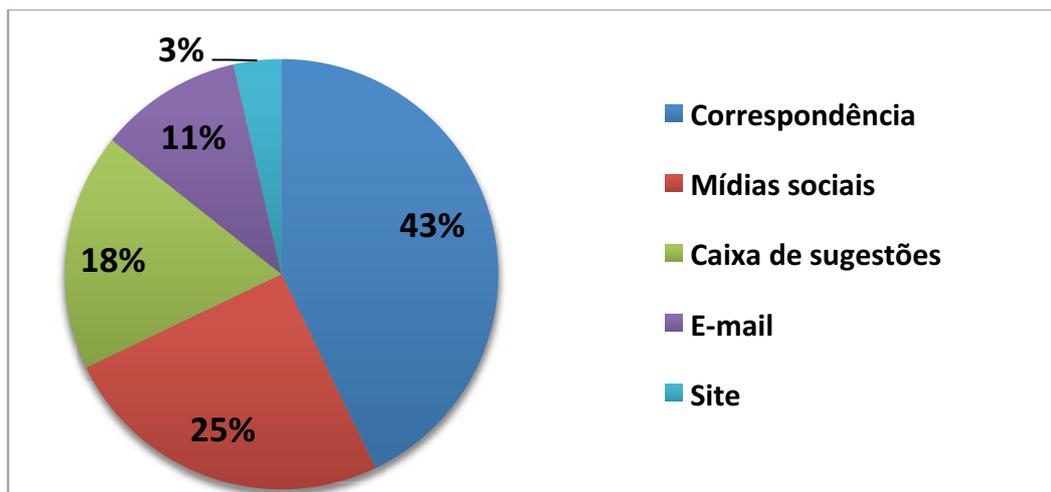
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Para realizar o atendimento presencial, 6% das ouvidorias respondentes não possuem local definido, 88% contam com local reservado e 6% não reservado, o que indica que o local conta com fluxo de pessoas ou é dividido com outros setores. Quanto a isso destacamos que para observar os princípios constituintes da ouvidoria - sigilo, imparcialidade e transparência (LYRA, 2012) – é preciso disponibilizar um local para atendimento, evitando a exposição pública do demandante. Já os procedimentos realizados seguem o padrão: registro, encaminhamento, resposta e relatório dos atendimentos, além do agendamento. O registro protocolado presencial, é realizado por 82% dos respondentes e possibilita assegurar transparência ao processo de atendimento na ouvidoria, pois fica disponível tanto para o demandante quanto para a instituição e referenda o princípio da imparcialidade a medida que acompanha o desenrolar da solução nos mais variados setores. Compreendemos, assim, que a comunicação tanto oral quanto escrita, verbal ou não-verbal, é fundamental para que a equipe de ouvidoria realize esta função.

O Manual de Procedimentos da Ouvidoria é utilizado como meio de informação por 44% dos respondentes. Este de uso interno para 75% dos participantes da pesquisa, serve como guia para a atuação do ouvidor, sua equipe e o governo. No entanto, em 25% das ouvidorias o manual é público, está disponível à população, o que reforça o princípio da transparência na atuação da ouvidoria

universitária pública. Além dos diversos modos de atendimento citados, procuramos identificar se há outros meios de acesso à ouvidoria (GRÁFICO 21), tais como correspondências (cartas via correio normal), mídias sociais (redes sociais em geral), caixa de sugestões, e-mails e site.

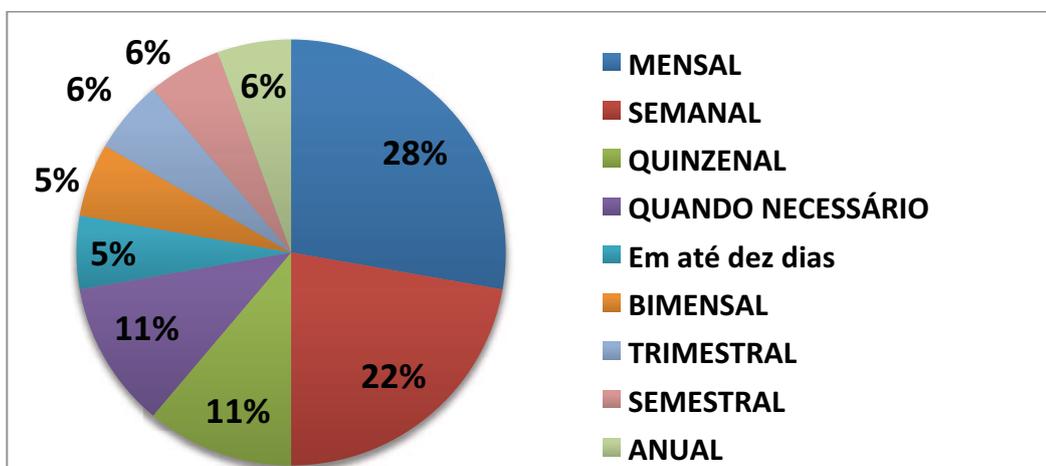
Gráfico 21 – Meios de acesso à ouvidoria



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

O acompanhamento das demandas junto aos setores envolvidos é outra atividade importante da ouvidoria, uma vez que deve observar prazos e cumpri-los. Das ouvidorias respondentes, 78% acompanham diretamente esse processo, 11% eventualmente e 11% não acompanham.

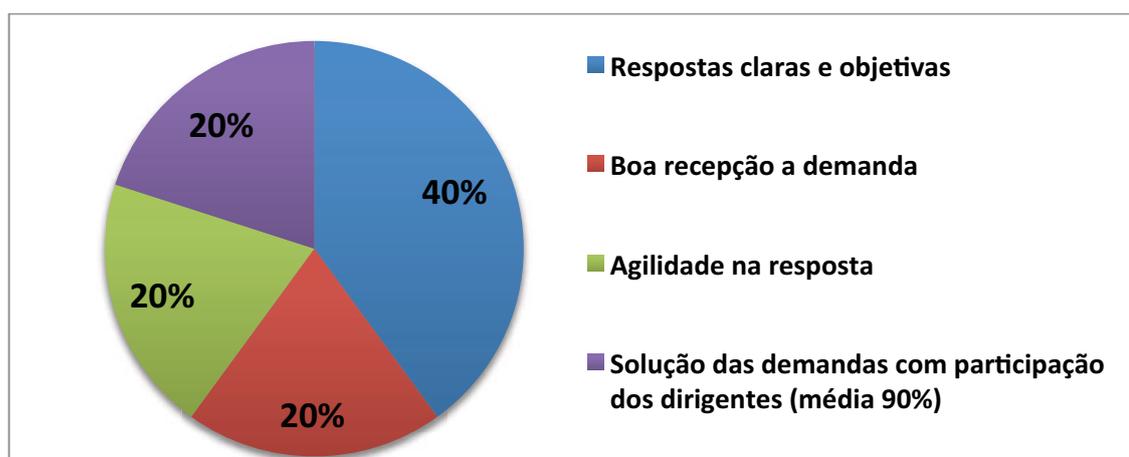
Gráfico 22 – Acompanhamento das demandas - periodicidade



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Das que acompanham, 28% o fazem mensalmente, 22% semanalmente, 11% quinzenalmente e 11% quando necessário, além de outros prazos estabelecidos pelos respondentes (GRÁFICO 22). Quanto à atenção dada pelos setores às demandas de ouvidoria, 56% dos respondentes considera boa e 44% regular. Os pontos positivos e negativos citados pelos respondentes estão expostos nos Gráficos 23 e 24.

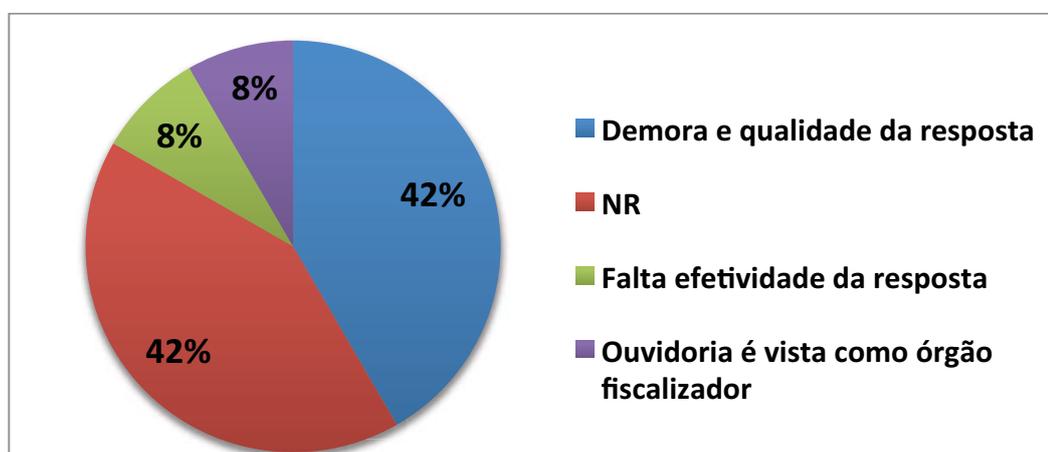
Gráfico 23 – Atenção dos setores – Pontos positivos



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Notamos que atributos como compreensão da demanda, clareza de fatos, objetividade e agilidade na resposta por parte dos setores envolvidos, são importantes para o trabalho da ouvidoria. A participação dos gestores também contribui para o processo, a medida que novos agentes envolvem-se com a solução da demanda.

Gráfico 24 – Atenção dos setores - Pontos negativos



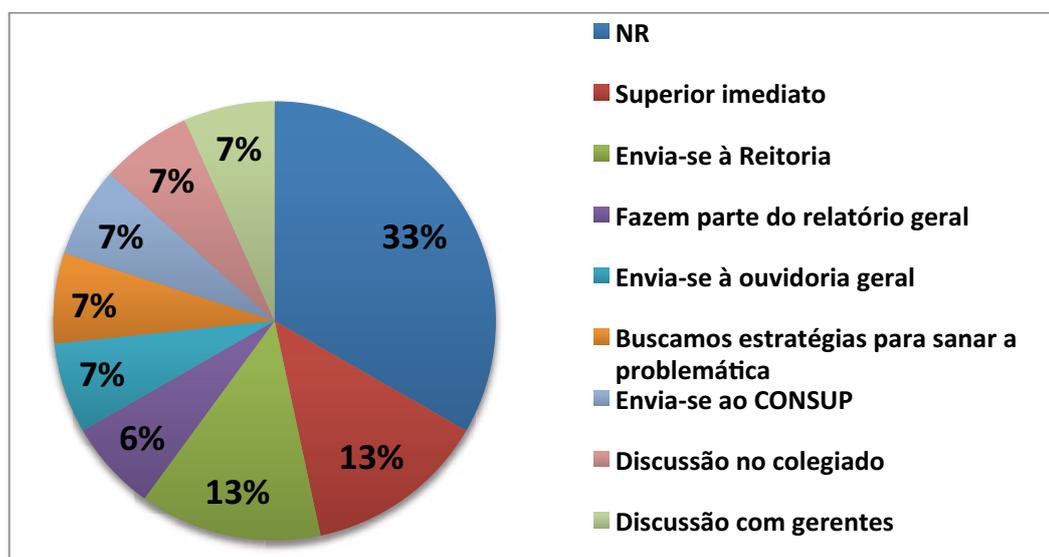
Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Os respondentes identificaram como pontos negativos quando há demora na resposta dos setores envolvidos nas demandas ou quando esta não é fruto de análise e comprometimento organizacional. Quando isso ocorre, a ouvidoria retoma o contato com o setor para solicitar mais informações, podendo, nesses casos, ser compreendida, equivocadamente, como órgão fiscalizador.

Se após o contato com determinado setor ainda persistir a falta de resposta, 30% dos ouvidores respondentes realiza encaminhamento das demandas pendentes ao superior imediato solicitando providências, 26% faz contato telefônico com o setor e 21% visita o setor para conversar com o gestor responsável. Caso a falta de resposta persista, 6% realizam o encaminhamento de ofício circular ao Reitor e 2% ao setor envolvido. Cabe-nos destacar que, segundo os respondentes, o contato mais próximo é importante neste último estágio, para reafirmar os princípios da imparcialidade e transparência (LYRA, 2012).

A falta de resposta também motiva a produção de relatórios que documentam os fatos e solicitam providências. Esses são encaminhados às áreas superiores para fins de informação e motivam a comunicação para a troca de ideias na busca de uma solução às demandas pendentes (GRÁFICO 25). No entanto, 33% dos respondentes não identificou qual encaminhamento é dado aos relatórios, sendo possível compreender que não possuem uma sistemática implantada ou resolvem 100% das demandas sem a necessidade de tal documento.

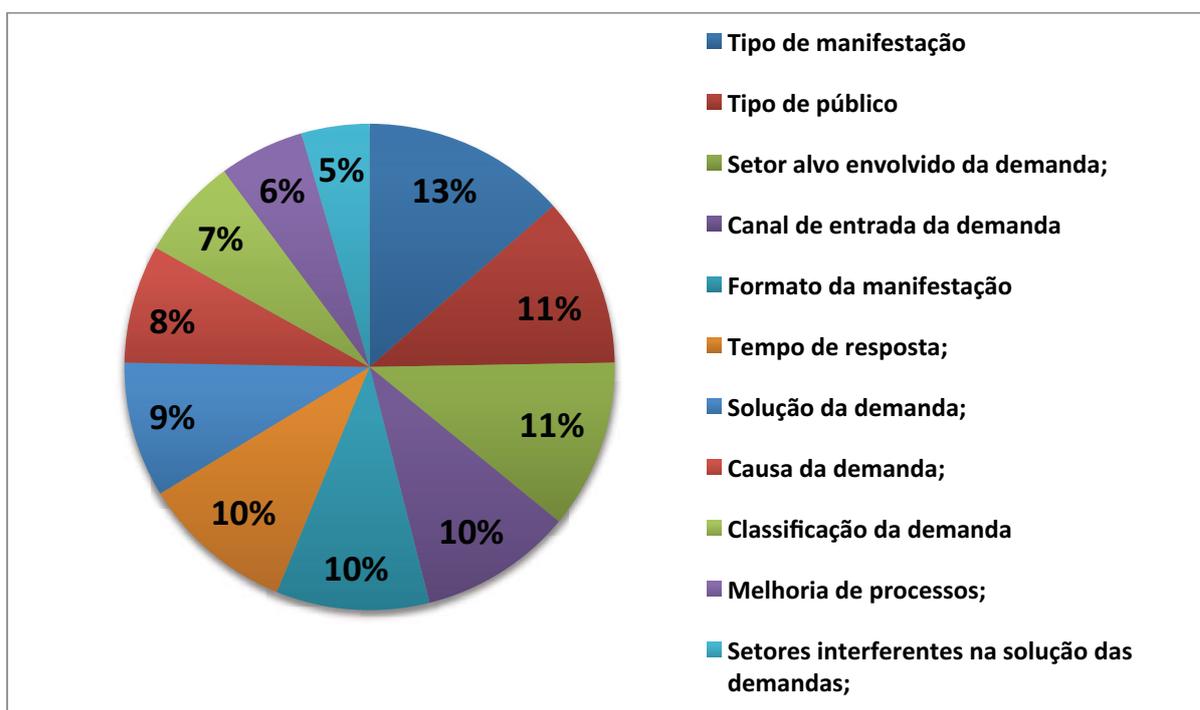
Gráfico 25 – Encaminhamentos dos relatórios de falta de atendimento às demandas



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Quanto aos indicadores, 56% das ouvidorias utilizam um sistema para processamento e controle, mas este percentual cai para 54% dos respondentes quando questionamos se realizam medição. Logo, percebemos que grande parte das ouvidorias faz seu trabalho operacional dentro dos padrões estabelecidos, mas não acompanha a tendência e as possibilidades estratégicas de ação organizacional por meio de indicadores. Ao perguntarmos quais indicadores são medidos, identificamos uma lista consistente e numerosa (GRÁFICO 26).

Gráfico 26 – Indicadores da ouvidoria

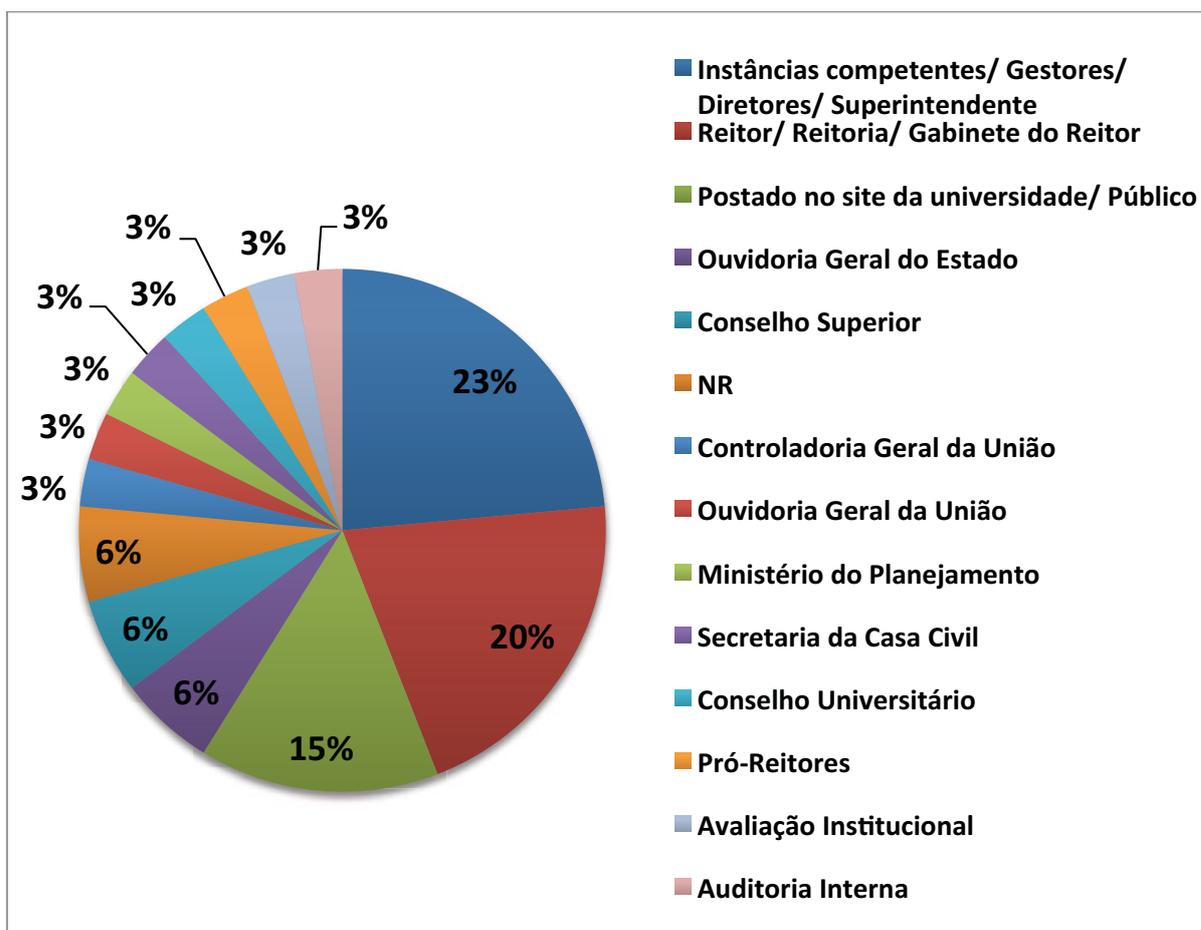


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A partir da medição de indicadores, 89% dos respondentes produz relatórios que são, em sua maioria, para uso interno. Designados aos mais diversos escalões das universidades públicas (GRÁFICO 27), visam informar o desenvolvimento do trabalho de ouvidoria, com destaque para as principais dificuldades e os pontos fortes que possam agregar diferencial, além da análise de contexto envolvendo ameaças e oportunidades.

Ressaltamos que as informações disponibilizadas no relatório, de acordo com os respondentes, são fruto do processo de comunicação estabelecido entre a ouvidoria e os seus diversos públicos.

Gráfico 27 – Encaminhamento do relatório de Ouvidoria

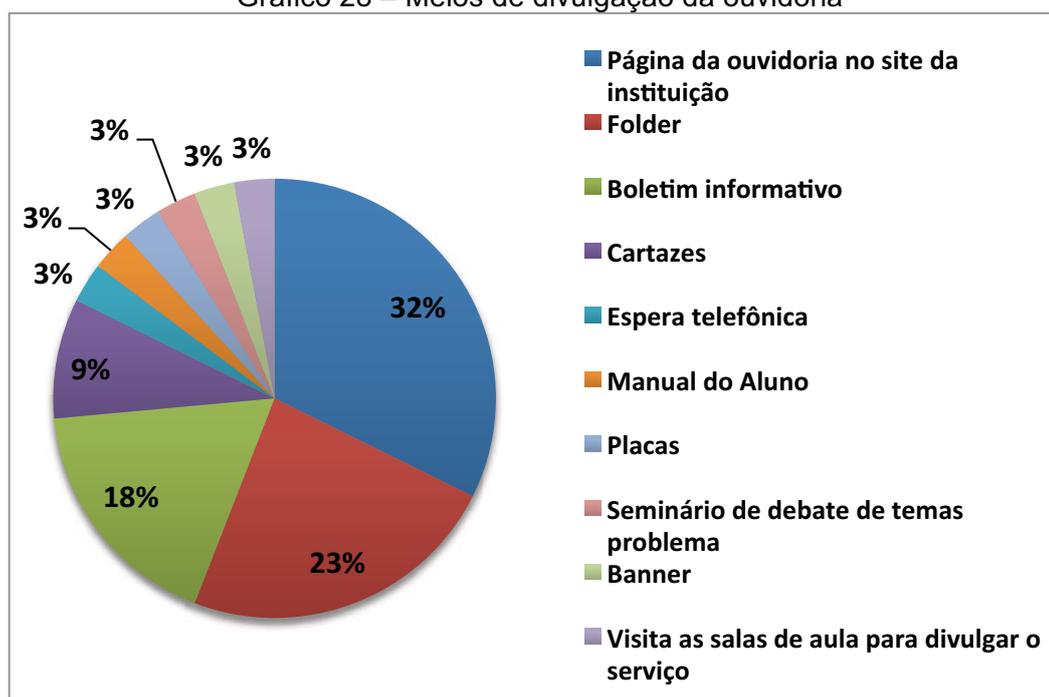


Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

Outro ponto questionado, refere-se à divulgação da ouvidoria para a comunidade acadêmica. Constatamos que 78% dos respondentes possuem formas de divulgação de seus serviços, sendo alguns interativos (seminários, visitas, debates) e outros informacionais (site, folder, boletim, cartazes, espera telefônica, manual do aluno, placas e banner).

Destacamos que todas as iniciativas aplicadas têm o intuito de tornar a comunicação possível, estimulando a compreensão e, quem sabe, possibilitando novas interpretações. No entanto, notamos que a maioria das iniciativas obedecem modos padronizados de divulgação (GRÁFICO 28).

Gráfico 28 – Meios de divulgação da ouvidoria



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A tabulação possibilitou-nos conhecer o papel da ouvidoria universitária na visão dos ouvidores, compreendendo como acontece o processo, quem são os agentes, quais os impactos, além da percepção dos respondentes sobre a comunicação na realidade das instituições públicas. No entanto, para esclarecermos nossas questões de pesquisa utilizamos outras duas metodologias investigativas: a entrevista e a observação direta, optando pela análise de conteúdo e os recursos que nos proporciona para a interpretação a que nos propomos.

5.3 ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS E OBSERVAÇÃO DIRETA REALIZADAS DURANTE O XIII ENCONTRO NACIONAL FNOU

Após organizarmos os achados de pesquisa, por meio do processo de degravação das entrevistas⁶⁹ (APÊNDICE K) e transcrição das anotações da observação direta⁷⁰ (APÊNDICE J), iniciamos a análise de conteúdo. Seguindo os pressupostos sugeridos por Bardin (1977), realizamos a leitura flutuante para

⁶⁹ Entrevistado A - Alan Santos de Oliveira/ Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM/ Professor 40 horas com dedicação exclusiva sendo: 20 horas em sala de aula e 20 horas na ouvidoria./ Entrevistado B - Arnaldo Podestá Junior/ Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC/ Funcionário administrativo da universidade - Plano de Carreira/ Ouvidor em tempo integral.

⁷⁰ A observação direta foi realizada durante o GT3 – Universidades, do qual participaram os ouvidores presentes no XIII Encontro Nacional do FNOU, respondentes do questionário.

“estabelecer contacto com os documentos a analisar e conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações” (BARDIN, 1977, p. 96). Esta é uma etapa importante para nos apropriarmos do conteúdo que nos propomos analisar.

A seguir, avaliamos a constituição do *corpus*, submetendo-o às quatro regras de validação definidas por Bardin (1977): exaustividade, representatividade, homogeneidade e pertinência. Quanto a **exaustividade** (grifo nosso), cabe-nos dizer que contemplamos todas as manifestações colhidas na entrevista e no debate observado, sem qualquer seleção ou corte. Quanto à **representatividade** (grifo nosso), o *corpus* está validado por ter abrangência de 50% da população total, conforme descrito no item 5.2 desta tese. O princípio da **homogeneidade** (grifo nosso) foi observado, a medida que norteamos as entrevistas por um roteiro semiestruturado e realizamos a observação direta no debate sob temas pré-definidos pela organização do evento e de conhecimento de todos os participantes. Quanto a **pertinência** (grifo nosso), entendemos que os documentos configuram-se como fontes de informação relevantes e válidas à análise da problemática proposta.

Refletindo sobre as questões de pesquisa e buscando identificar como poderíamos estruturar nosso trabalho para esclarecê-las, optamos pela análise categorial. Para isso, organizamos categorias e subcategorias que orientaram a construção dos documentos de análise por meio dos fragmentos relevantes obtidos a partir da metodologia aplicada, seguindo a proposta de Bardin (1977). Cabe destacar que em nossa estrutura optamos por nominar as categorias de dimensões e as subcategorias de temas. O Quadro 5 apresenta a organização inicial do trabalho.

Quadro 5 – Diretrizes para Análise de Conteúdo

A OUVIDORIA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: PROBABILIDADES E IMPROBABILIDADES DA COMUNICAÇÃO
Questões de pesquisa: Qual o papel da ouvidoria nas organizações universitárias? Como acontece o processo de comunicação na Ouvidoria Universitária? Qual as possibilidades e improbabilidades da comunicação na Ouvidoria Universitária?
DIMENSÃO 1: OUVIDORIA
TEMA 1.1 - ATENDIMENTO
TEMA 1.2 - ACOMPANHAMENTO

TEMA 1.3 - SOLUÇÃO
TEMA 1.4 - IMPARCIALIDADE
TEMA 1.5 - SIGILO
TEMA 1.6 - AUTONOMIA
TEMA 1.7 - RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA
TEMA 1.8 - DEMOCRACIA
DIMENSÃO 2: COMUNICAÇÃO
TEMA 2.1 - LINGUAGEM
TEMA 2.2 - MEIOS DE DIFUSÃO
TEMA 2.3 - MEIOS DE COMUNICAÇÃO SIMBOLICAMENTE GENERALIZADOS (PRODUÇÃO DE SENTIDO)
DIMENSÃO 3: ATORES SOCIAIS
TEMA 3.1 - DEMANDANTE
TEMA 3.2 - SETORES
TEMA 3.3 - PROFESSOR
TEMA 3.4 - GESTÃO
TEMA 3.5 - FNOU

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2013).

A primeira dimensão, denominada Ouvidoria, visa identificar subsídios que nos permitam refletir sobre o papel da ouvidoria nas organizações universitárias, contemplando, em grandes linhas, o processo de trabalho (Temas 1.1/ 1.2 e 1.3), os pressupostos do serviço (Temas 1.4/ 1.5 e 1.6) e suas possibilidades estratégicas e democráticas (Temas 1.7 e 1.8). A segunda dimensão parte da compreensão da comunicação a partir das três seleções sugeridas por Luhmann (2006): unidade de informação (linguagem – Tema 2.1), formas de comunicar (meios de difusão – Tema – 2.2) e compreensão (produção de sentido – Tema 2.3). Com base nessas temáticas acreditamos ser viável discutir como acontece o processo de comunicação na ouvidoria universitária.

A última dimensão envolve os atores sociais, os públicos que estão em constante interação com a universidade e com os quais se comunica, atendo-se a discutir as probabilidades e improbabilidades da comunicação na ouvidoria universitária. Destacamos como temas de análise a relação da ouvidoria com o demandante (Tema 3.1) que encaminha manifestações, com os setores (Tema 3.2) que auxiliam na resposta e solução, com o professor (Tema 3.3) que interfere na solução, com a gestão (Tema 3.4) que legitima o trabalho e com o FNOU (Tema 3.5) que possibilita a troca de experiências e melhores práticas entre as ouvidorias das universidades públicas brasileiras.

O processo de análise, portanto, deu-se com base nessas definições, sendo realizado por meio do recorte de fragmentos textuais da degravação, considerados relevantes em cada dimensão e temática. Cabe-nos ressaltar que optamos pela elaboração de um meta-texto, unindo as respostas e analisando qual a temática presente com maior relevância no fragmento colhido, para classificá-lo. Observamos, conforme Bardin (1977), que cada fragmento deve ser considerado apenas uma vez, na categoria em que tiver maior pertinência. Portanto, No Apêndice L expomos os pormenores da análise realizada, na qual perpassamos todos os textos e selecionamos os fragmentos considerados pertinentes e relevantes.

5.3.1 Análise de conteúdo das entrevistas com o Presidente e o Vice-presidente do FNOU

A entrevista com o presidente e o vice-presidente do FNOU, Prof. Alan Santos⁷¹ e Sr. Arnaldo Podestá Junior⁷², foi gravada mediante a autorização dos entrevistados (Anexo I) e trouxe-nos muitas informações válidas para a discussão da problemática que propomos investigar. Realizada no dia 15 de novembro, após o término do XIII Encontro Nacional do FNOU, no Auditório do Hotel Jangadeiro em Recife/PE, seguiu o roteiro que havíamos pré-definido (Apêndice I).

A análise da dimensão **Ouvidoria** (grifo nosso) propiciou-nos conhecer como os ouvidores entrevistados compreendem o papel desta estrutura na organização e interpretar os múltiplos ofícios que exerce. No atendimento, segundo eles, a ouvidoria desempenha o importante papel de acolhida, isto é, além de ouvir os públicos precisa fazê-los sentirem-se seguros, gerando, mesmo que inicialmente, o sentimento de confiança, conforme os depoimentos que se seguem.

A gente atende a nossa ouvidoria interna e externa, então a gente atende todo o público. (Entrevistado B)

Acolhemos o cidadão, reclamante, a pessoa que for. (Entrevistado B)

A ouvidoria é para o público, não é para a instituição. (Entrevistado A)

A pessoa chega e é atendida no momento, se tiver gente na frente ele vai esperando, tem uma salinha de espera especial, não tenho como agendar

⁷¹ Entrevistado A – Presidente do FNOU - Alan Santos de Oliveira/ Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM/ Professor 40 horas com dedicação exclusiva sendo: 20 horas em sala de aula e 20 horas na ouvidoria.

⁷² Entrevistado B – Vice-presidente do FNOU – Arnaldo Podestá Junior/ Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC/ Funcionário administrativo da universidade - Plano de Carreira/ Ouvidor em tempo integral.

porque para nós fica difícil, devido a grande quantidade do meu público, que é quase 50 mil só do interno e mais as pessoas que utilizam os serviços da universidade, hospitais, serviços jurídicos, etc. (Entrevistado B)

[...] às vezes algum demandante entra em contato com a gente querendo fazer uma denúncia, fazer uma reclamação, um pedido de informação, [...] orientamos na mesma hora para ele acessar o site com o formulário eletrônico, encaminhar um e-mail, ou ainda que ele faça um atendimento pessoal, a gente agenda no mesmo momento, marca um dia e um horário pra essa pessoa ter esse atendimento pessoal. (Entrevistado A)

Um dos atributos que consideramos importantes para estabelecer essa relação é a disponibilidade do ouvidor, que muitas vezes torna-se a figura responsável por resolver a situação. Alguns comentários reforçam nossa percepção.

Vai muito da gravidade do problema. Já tive situações que às vezes o aluno entra em contato comigo, por exemplo, às 9, às 10 horas da manhã, sem ter agendado e, dependendo da gravidade, a gente fala: “não, vem aqui que eu estou te esperando”, “vem que eu estou aguardando até a hora do almoço”. (Entrevistado A)

Nós tivemos recentemente um problema de um evento que era para ser realizado no Rio Grande do Sul, um encontro de alunos de economia e como houve o problema com o acidente lá com a boate, um evento de 5 mil alunos, a organização do Rio Grande do Sul pediu para que seja feito na [...]. A universidade autorizou e foi o maior problema que a gente teve, porque eles tem uma programação de toda noite de festa e o nosso campus é localizado dentro do nosso centro no bairro Trindade, um bairro nobre inclusive. Então foram assim, uma semana de 10, 20 demandas ligando para minha casa as cinco horas da manhã, duas, três horas da manhã, porque as famílias não conseguiam dormir por causa da festa. (Entrevistado B)

Fazer uma agenda seria complicado, então eu prefiro atender a pessoa assim que chega, por ordem de chegada, claro que as vezes a gente perde uma pessoa que não pode ficar aguardando, mas infelizmente, no momento, eu não tenho outra saída. (Entrevistado B)

Com base nos depoimentos colhidos, consideramos que o fazer da ouvidoria é significativo pois constitui-se num serviço especializado para atender todos os públicos com o objetivo de solução e resposta. Nesse prisma percebemos que o acesso à informação é imprescindível para o trabalho.

A ouvidoria é baseada numa quantidade gigantesca de informação que a gente procura, o nosso site é difícil de as pessoas acharem devido a grande quantidade de serviços que a gente oferta, nós temos um balcão de informação que foi criado também pela ouvidoria, nós temos um balcão de informação no hall da reitoria, onde todas as informações da universidade tem que estar ali, a menina que está ali é uma terceirizada e ela tem a incumbência de procurar, mesmo assim muitas das informações elas

recorrem a ouvidoria, porque nós temos um lema: ninguém sai daqui sem a informação, algum lugar a gente vai achar para encaminhar a pessoa. (Entrevistado B)

Contudo, os entrevistados compreendem que não é premissa da ouvidoria somente informar, pois isso desvirtua sua função mediadora, aumenta o número de demandas e sobrepõe o trabalho de outras áreas da instituição. Nesse sentido, afirmam:

Eu as vezes discordo um pouco da informação estar na ouvidoria, porque, por exemplo, para mim a assessoria de comunicação que sabe muito mais das coisas da instituição, sabe todos os detalhes, inclusive as novidades têm mais precisão para informar isso. Mas tradicionalmente as ouvidorias têm essa opção: reclamação, denúncia, sugestão, elogio e pedido de informação. [...] tenho que recorrer a assessoria de comunicação. (Entrevistado B)

Isso diminuiu um pouco o numero de registro, o desgaste de você chegar no professor, mandar ele abrir diário, verificar essas informações, até aproxima mais os alunos e mostra a real cultura da ouvidoria, porque se não ela acaba se tornando um órgão de atendimento comum, [...] então quer dizer, a ouvidoria tem que mostrar realmente que ela só entra no circuito quando as primeiras instâncias não deram conta do recado. (Entrevistado A)

Uma etapa importante do trabalho desenvolvido pela ouvidoria é o registro e encaminhamento das demandas aos setores da organização, na intenção de esclarecer os fatos e buscar respostas. Para isso, o ouvidor precisa acompanhar o processo e as respostas fornecidas pelos setores, buscando complemento se necessário.

Houve um conjunto de perguntas que a gente não dá o encaminhamento, ali mesmo na análise do registro a gente verifica e se estiver faltando informação a gente pede complementação. Isso para não chegar ao ponto de constranger o denunciado. (Entrevistado A)

Não faço nenhum posicionamento especial, nenhuma manifestação do ouvidor em cima do documento a não ser quando ele vem de um setor que ache que ele não seria o setor ideal para responder. (Entrevistado B)

Eu peço que atenta a legislação, mas mesmo assim a gente tem ainda alguns problemas de não retorno. (Entrevistado B)

Como eu vi que as respostas encaminhadas pelo Pró-Reitor [...] não foram obedecidas e também não foram fiscalizadas, eu fui obrigado a marcar uma reunião com ela (Reitora) e o diretor de segurança e falar [...], “olha professora, essas são as demandas e essas são as respostas do Pró-Reitor. Elas são muito simples que eu não tenho coragem de dar para a comunidade que está reclamando que uma semana não conseguiu dormir. Então a senhora tome a sua decisão.”, [...] não estava no relatório mensal ainda, não sei qual as decisões que ela iria tomar. Ela agradeceu que eu

estive lá fazendo isso e disse que iria tomar uma providência imediata com o Pró-Reitor da unidade. (Entrevistado B)

Em muitas das respostas que a gente recebe, o Coordenador, o Diretor do Centro quando emite a sua resposta para a ouvidoria, ele fala: “lamentamos, mas o aluno tal não procurou o seu Coordenador para resolver esse problema”. (Entrevistado B)

Vão existir uns casinhos que pedem anulação de pagamento de mensalidade, umas coisas que são impossíveis. É pedir demais e que a ouvidoria nega também. (Entrevistado A)

A clareza nas informações e a definição de prazos são fundamentais para que o processo seja transparente tanto para o demandante quanto para a instituição. Nesse sentido, os ouvidores consideram que o trabalho possui alguns entraves a medida que os setores da universidade não compreendem a importância de responder no prazo, o que ocasiona, em alguns casos, o acionamento de gestores superiores, inclusive do Reitor.

72h é o prazo máximo para uma resposta, normalmente eu não recebo nas 72h, é um tempo mais ou menos curto dependendo do assunto. (Entrevistado B)

Às vezes o prazo (de resposta) se estende mais. [...] eu estou uma semana fora, os registros dessa semana vão ter um atraso para serem respondidos na semana que vem. [...] vão existir situações que são problemas mais complexos, as vezes demandam, por exemplo, um contato com um professor, um coordenador de curso, que as vezes estão de atestado, estão de licença, [...] tem que envolver vários órgãos da universidade, [...]. O demandante é informado, “olha ele vai ultrapassar o prazo por esse e esse motivo, aguarde”. Ele recebe uma resposta provisória. (Entrevistado A)

As pessoas se assustam “espera aí, o reitor me ligando, o reitor [...] nunca me ligou”, até porque olha, a ouvidoria te procurou e não houve esse caminho. (Entrevistado A)

Agora, vão existir casos que a ouvidoria perde esse prazo de latência, por exemplo, a minha ouvidoria tem até 8 dias úteis para responder ao usuário, todas as respostas são dadas por escrito. (Entrevistado A)

A ouvidoria torna-se, de certa maneira, um detector das fraquezas da universidade, com a possibilidade de ser agente de soluções configurando-se inclusive como um sistema preventivo às crises quando antecipa-se aos problemas que podem ser gerados a partir das relações organizacionais.

[...] até uma conversa com o que eles vão fazer lá com aquele italiano que deu o maior problema, [...] foi uma repercussão nacional, de que a universidade estava gastando dinheiro público para atender um bandido, que inclusive, segundo informações oficiais, a Presidente da República pediu para que ele não viesse dar palestra na universidade. (Entrevistado B)

Dentre os pressupostos da ouvidoria, já fundamentados em nossa tese, investigamos a compreensão da imparcialidade por parte dos ouvidores. Nas declarações obtidas, percebemos que há clareza quanto a pertinência de sua observância e prática.

A imparcialidade tem que ser garantida, ela tem que funcionar, porque na universidade quem vai ocupar a função de ouvidor não é uma pessoa totalmente fora da instituição. Ou ele é um funcionário administrativo, ou ele é um professor; não se recomenda que ele seja um terceirizado e nunca seja um estagiário. Então na verdade, é o próprio ouvidor que tem que ter essa percepção, assumir quando ele erra, abrir seu sigilo, abrir suas informações, colocar a disposição e fazer com que o trabalho funcione. (Entrevistado A)

Eu faço parte de uma gestão, apesar de eu não defender a gestão, porque o ouvidor da universidade é o defensor do seu público e não da administração. (Entrevistado B)

Essa reitora hoje da universidade me procurou na gestão passada para fazer campanha para ela como reitora [...]. "[...] eu não posso fazer campanha para você porque eu estou fazendo parte da gestão dessa reitoria, se caso um dia tu fores reitora né, quem sabe eu possa vir a trabalhar junto contigo". (Entrevistado B)

Ela era uma reitora de oposição ferrenha à instituição[...] foi vitoriosa. [...] fui lá pedir demissão para ela, e ela disse que não ia me demitir do cargo de ouvidor e que eu ficasse [...] lá porque o serviço estava muito bom. (Entrevistado B)

No entanto, tomamos conhecimento de que em alguns momentos os ouvidores foram questionados quanto a imparcialidade de suas atitudes. Alguns depoimentos refletem a posição assumida pelos mesmos e o reforço do seu perfil.

No caso da imparcialidade, no começo eu senti alguma resistência. Teve uma turma, [...], que tinha um grupinho [...] de alunas que estavam me atrapalhando e eu tive que pedir várias vezes a elas que parassem porque estavam me atrapalhando e inclusive atrapalhando os demais colegas da turma. Então era um grupinho que estava muito resistente, de quatro alunas (no ensino superior é ruim a gente fazer isso, né?), e chegou ao ponto de eu parar a aula, abrir a porta e pedir que elas se retirassem. [...] Então foi muito questionada essa questão da imparcialidade, teve um dia que mandaram um e-mail assim para mim: "a gente queria mandar um e-mail para a ouvidoria, mas a ouvidoria é você". (Entrevistado A)

Todas as vezes que eu entro na sala (de aula), e felizmente essa foi a única que eu tive problema, [...] eu falo: "quando vocês quiserem tratar com a ouvidoria, e se um dia chega na ouvidoria uma coisa da minha atividade quanto professor, vocês podem ter certeza que eu imprimo, levo na sala do reitor e digo 'leia do que se trata, porque realmente eu não posso tratar um registro contra mim'". (Entrevistado A)

Não tive nenhum problema de alguém dizer que foi designado porque o ouvidor da [...] é designado junto com o Reitor. É o Reitor que escolhe. Eu estou no terceiro mandato de ouvidor. (Entrevistado B)

Nunca nesse tempo em que a gente está lá, mais de 7 mil demandas de toda a ouvidoria desde a sua fundação, eu nunca tive, em momento nenhum, ninguém que tivesse alguma dúvida que eu seja parcial ou imparcial. [...] nunca tive esse problema. (Entrevistado B)

Quanto ao sigilo, aspecto fundamental no fazer da ouvidoria para que se amplie a relação de confiança entre o demandante e o ouvidor, conforme pontuado nos termos 5⁷³ e 9⁷⁴ do Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman (ABO, 1997), compreendemos que há um grande compromisso dos ouvidores e suas equipes em observá-lo com rigor. Algumas falas expõem essa percepção.

Quem procura a ouvidoria normalmente não quer se apresentar, não quer mostrar sua identidade, a pessoa tem medo de ir pessoalmente, tem medo que a sua ligação telefônica esteja sendo gravada, e mesmo a gente não fazendo isso, até por questões legais, a pessoa ainda assim se sente insegura de utilizar esse instrumento apesar de garantirmos o sigilo da identidade do demandante, por exemplo. (Entrevistado A)

Tem o vidro prateado, não tem nenhuma câmera direcionada para quem entra na ouvidoria, devido o hall ser monitorado. (Entrevistado B)

No caso do sigilo, a gente sempre garante [...] eu temo por isso, mas a gente garante ao demandante e a toda comunidade acadêmica, quando ele procura, esses dados são mantidos sob sigilo e felizmente ao longo desses anos ninguém nunca reclamou de que teve sigilo quebrado, que foi perseguido por causa disso, sofreu assédio por causa disso, felizmente isso nunca aconteceu. (Entrevistado A)

[...] liberdade para trabalhar com demandas sigilosas. Não tenho problemas com unidades que deixam de responder porque é sigilosa, eles até comentam no início do texto: “apesar de ser um documento [...] nós vamos esclarecer tal tal e tal”, não tem problema nenhum. Já tive professores que procuraram a ouvidoria para tentar saber quem encaminhou aquela demanda, mas saíram frustrados porque não vão conseguir. Inclusive eu tenho um arquivo portátil. Os documentos que eu imprimo que vem em sigilo eu mantenho muito bem guardados, para que se alguém por ventura [...] invadir. Porém eu acredito que isso nunca vá acontecer. Se for pelo sistema a gente infelizmente não tem como se proteger, porque acredita-se que os sistemas da universidade sejam bem resistentes a este tipo de coisa. (Entrevistado B)

(no) formulário de folha de rosto que eu encaminho anexo esses documentos têm lá um ítem que me foi sugerido pela PGF, também da universidade, (a informação) por escrito que toda tramitação deste documento deverá ser mantido em sigilo do início ao fim do seu trâmite. (Entrevistado B)

⁷³ 5 - Respeitar toda e qualquer pessoa, preservando sua dignidade e identidade. (ABO, 1997).

⁷⁴ 9 - Resguardar o sigilo das informações. (ABO, 1997).

E tenho mesmo confiança das pessoas que pedem sigilo e eles tem total segurança de que será mantido. (Entrevistado B)

Apesar disso é importante esclarecermos, conforme o Entrevistado A, que “Existem alguns casos, que [...] eu tenho que entrar em contato com o demandante para falar para ele: ‘olha, esse teu registro eu preciso quebrar o sigilo da tua identidade’.”. Nesses momentos o sigilo é quebrado mediante a autorização do demandante. Percebemos que isso ocorre, normalmente, quando algum setor interno tem necessidade de identificação para conceber a resposta à demanda, isto é, precisa consultar dados, índices que referem-se ao demandante, entre outras informações.

O funcionário da tesouraria tem que acessar o registro daquele aluno, verificar especificamente aquele caso, para verificar essa reclamação, então tem que pedir autorização [...] e dizer assim: “você sabe que eu vou ter que revelar teu nome, porque a gente vai ter que acessar o teu registro financeiro”. (Entrevistado A)

A mesma coisa quando a gente fala de notas ou quando um aluno reclama de notas de um professor, de perseguição, ou um registro da secretaria acadêmica. [...] preciso que eles acessem a tua pasta. Então nesse caso, a gente abre sigilo, nos demais o sigilo é mantido. [...] eu pego essa autorização com o aluno, eu posso revelar teu nome? Tem como eu falar, dar alguma dica ao professor? Você se importa? (Entrevistado A)

Segundo os ouvidores, a autonomia é muito importante para o trabalho da ouvidoria. No entanto, um dos quesitos que fomenta sua legitimação é a proximidade com o poder máximo da instituição.

A ideia da ouvidoria é que ela seja independente e que esteja vinculada diretamente ao gabinete do reitor, no caso de universidade, que é a autoridade máxima dentro da instituição. Porque se ela estiver abaixo dessa estrutura hierárquica, abaixo de Pró-Reitores, de Diretores, de Coordenadores ela perde a essência dela, da autonomia, da independência para solução de todos os seus problemas, então ela deve estar ao lado da autoridade máxima da instituição. (Entrevistado A)

A ouvidoria está hierarquicamente, estrategicamente, localizada no topo da pirâmide. Isso facilita demais, garante muito a autonomia e independência dela. (Entrevistado A)

A ouvidoria da [...], ela é ligada diretamente à reitoria. (Entrevistado B)

A autonomia propicia que o ouvidor se posicione com autoridade. Além disso, possibilita o acesso, sem restrições, às diversas áreas da instituição e suas

informações. Sobre isso diversos exemplos foram pontuados, inclusive demonstrando que pela autonomia o ouvidor avalia realidades, sugere mudanças, propõe melhorias, enfim, interfere na ação organizacional.

Autonomia que eu não tenho são a autonomia financeira e a de pessoas, mas autonomia de ouvidor é total. Inclusive lá nos nossos regimentos, nos nossos regulamentos, que está naquele folderzinho que eu distribui, eu posso inclusive verificar documentos, entrevistar pessoas, nunca tive problema algum. (Entrevistado B)

[...] do CONSUNI eu sou membro do conselho como conselheiro, [...] não há uma vaga para representação da ouvidoria. As pessoas as vezes tentam me limitar lá (no CONSUNI). Eu não deixo, ao votar nos processos e elaborar os relatórios, de trazer aquilo que eu tenho como ouvidor. Não dá para deixar passar. (Entrevistado A)

Eu sou professor com dedicação exclusiva de 40 horas, 20 horas às aulas e 20 horas eu dedico a ouvidoria. [...] nosso vestibular foi vítima da fraude no curso de medicina. A operação calouro da polícia federal chegou lá [...]. Expulsamos este ano 14 alunos do curso de medicina que ingressaram por meios irregulares [...] e um dos, digamos assim, relatores do processo fui eu, e [...] aproveitei para colocar que um grupo de alunos tinha me procurado antes para tratar desse processo. Então, quer dizer, eu não revele nomes, eu mantenho sigilo, inclusive eu falo isso nas reuniões, mas eu aproveitei para colocar as situações quando os advogados foram lá para as defesas. (Entrevistado A)

Essa resolução (da Ouvidoria), eu mesmo estudei ela antes de escrever e passar pelo Conselho Universitário. (Entrevistado A)

Com base nas entrevistas, compreendemos que os ouvidores qualificam a relevância estratégica da ouvidoria principalmente ligada aos indicadores que fornece como subsídio ao planejamento estratégico, tático e operacional das universidades. Isso ocorre a medida que a ouvidoria fortalece o relacionamento com os diversos públicos e desse modo obtém inúmeras informações que servem de balizadores para o planejamento e ação institucional. Os entrevistados destacam que,

Com relação à relevância estratégica, [...] os relatórios, indicadores, são utilizados para a tomada de algumas decisões na instituição. [...] a utilização desses indicadores para definição do roteiro da semana pedagógica, das palestras, dos cursos, das oficinas, então isso para mim é o melhor exemplo de que a ouvidoria ela tem entrado de forma específica na parte estratégica da instituição, ela ajuda no planejamento, ela entra realmente onde a instituição precisa. (Entrevistado A)

Com relação à relevância estratégica, nossa! É uma ferramenta de altíssima utilidade para o gestor, porque nos relatórios ele tem a possibilidade de ver tudo que se passa na instituição dele, a partir do momento em que ele folheia aquelas poucas páginas que ele está recebendo. [...] ele pode saber

o que está acontecendo dentro de todo o campus da universidade. (Entrevistado B)

O procedimento que a ouvidoria utiliza para informar a gestão sobre a realidade organizacional é, normalmente, via relatórios onde constam os indicadores dos processos internos e comentários sobre as percepções do ambiente. A prática desse aspecto também é percebida.

Regimentalmente eu devo apresentar um relatório trimestral, um relatório gerencial aos dirigentes da minha instituição. Separar esse relatório por área para que eles tomem conhecimento. Os números que passam nesse relatório servem de indicadores para as ações gerenciais deles. (Entrevistado A)

A cada semestre, antes das aulas, a instituição vai organizar a semana pedagógica aos professores. Eles geralmente utilizam dados da ouvidoria para fazer as oficinas, fazer os cursos, por exemplo, para pegar quais são as maiores fragilidades e erros dos professores e eles utilizam isso para um curso e eles colocam, “olha, de acordo com os indicadores da ouvidoria, este curso está sendo montado porque a fragilidade em sala de aula percebida foi essa, essa e essa”. (Entrevistado A)

Eu não cobro o que eles fazem sobre aquilo. Pelo que eu sei eles utilizam na reunião dos Pró-Reitores, que é uma reunião semanal com todos os dirigentes em nível de pró-reitorias, para que sejam tomadas as decisões em cima daquele relatório. (Entrevistado B)

Percebo que a instituição dá essa abertura e não morre ali na ouvidoria. Esses dados servem para a instituição levar para as reuniões e transformar isso realmente como indicadores de gestão. (Entrevistado A)

Buscamos também esclarecer, por meio das entrevistas, se há o entendimento da ouvidoria enquanto um espaço democrático de participação do cidadão e constatamos que este é um pensamento do Entrevistado B, talvez por ser de uma universidade pública.

Hoje, eu até lamento estar trabalhando sozinho na ouvidoria, eu tenho um pensamento que a universidade não pode mais viver democraticamente sem uma ouvidoria na sua hierarquia, no seu regimento. [...] é um espaço público democrático, barato e simples de acessar. Uma ouvidoria dentro de uma instituição de ensino é de suma importância que elas sejam mantidas e também ampliadas a quem não as tem. (Entrevistado B)

Portanto, a análise de conteúdo até aqui realizada nos possibilita compreender que a **ouvidoria** (grifo nosso) é um agente de transformação. Por meio de suas funções acolhe e ouve quem procura falar com a universidade, registra e

encaminha demandas para a busca de esclarecimento, responde e compromete-se a medida que será acionada novamente se a solução não se efetivar. Deste modo, por meio da demanda pretende transformar partes da organização, estimulando o esclarecimento dos fatos, a ação de resposta e, quando possível, a mudança (SCROFERNEKER, 2009). Por outro lado, devido aos princípios de imparcialidade e sigilo (LYRA, 1990, 2012), desenvolve a confiança dos demandantes e amplia, via comunicação, o volume e a qualidade das informações colhidas, utilizadas para a gestão da instituição. A autonomia (LYRA, 1990, 2012) que possui deve-se, outrossim, ao fortalecimento da confiança junto ao alto escalão da organização, o que possibilita sua entrada nos diversos níveis. Essa é reforçada pelos relatórios de indicadores com informações substanciais, previamente analisadas, que são fornecidas à reitoria possibilitando decisões cada vez mais coerentes e conhecedoras da realidade organizacional. Assim, acreditamos que enquanto agente de mudança a ouvidoria amplia o espaço de participação no ambiente universitário, interagindo públicos e universidade.

Para discutirmos a dimensão **comunicação** (grifo nosso) na ouvidoria universitária, de modo a transpor os obstáculos existentes, realizamos a análise de conteúdo por meio das três seleções propostas por Luhmann (2006): unidade de informação, formas de comunicar e compreensão. Essas são entendidas como um conjunto de possibilidades e não uma sequência rígida e linear, isto é, para que a comunicação aconteça é preciso compreendê-la, via código e meio utilizados. Do contrário ela será inexistente ou deficitária.

O primeiro passo foi identificar a unidade de informação presente na comunicação da ouvidoria com seus públicos e como as informações são selecionadas frente ao montante disponível. Percebemos a presença de procedimentos padrão, que envolvem código verbal e não-verbal, fazendo uso da linguagem simples e clara, e de termos técnicos somente quando inevitável.

A linguagem é a mais simples possivelmente utilizada, não há termos muito técnicos, o que a gente não pode mudar é motivos, por exemplo: nomes de disciplinas, nomes de setores, de departamentos, conteúdos. Quando o aluno reclama, por exemplo, de notas a gente tem que verificar o conteúdo de aula do professor. Esses são os termos técnicos mais utilizados, mas a gente não pode ignorá-los no registro, porque eles fazem parte do registro para compreensão, para busca de informações, na devolutiva da resposta. (Entrevistado A)

Termos normais: “ao senhor fulano de tal, para conhecimento ou para providências, ou para se manifestar ou para resolver, ou para somente anotar nos seus registros”. (Entrevistado B)

Meu procedimento é um padrão, “Prezado senhor, prezada senhora, fulana de tal. Estamos encaminhando a resposta da sua demanda nesta ouvidoria conforme solicitado, atendendo devidos sigilos. Cordialmente [...], Ouvidor da [...]”.(Entrevistado B)

Alunos de semestres iniciais, calouros, quando eles entram na instituição há uma diferença, há um choque grande do que é o ensino médio para o que é uma universidade. A cobrança de responsabilidade é maior, as decisões que ele tem que tomar já entrando no mercado de trabalho e também a falta de habilidade para se comunicar. Depois que ele está dentro da universidade, já conhecendo, digamos assim, a comunicação flui melhor. (Entrevistado A)

Adivinhar não tem como, a pessoa tem que ser mais clara. (Entrevistado A)

Constatamos, pela fala dos entrevistados, que inúmeros meios de difusão são utilizados pela ouvidoria universitária para receber e encaminhar demandas e respostas, abrindo espaço para a manifestação e possibilitando a interação, tanto interna quanto externa. Quanto a isso os entrevistados destacaram:

O atendimento telefônico, o atendimento pessoal que é feito mediante o agendamento, uma ou outra vez recebemos, por exemplo, carta ou fax, que também possibilitam esse atendimento. (Entrevistado A)

Como é uma quantidade muito grande de alunos, então a gente tem uma quantidade muito grande de demandas via e-mail. Atendemos também pessoalmente muitas situações, telefone, carta, temos caixas de receptores distribuídos em vários locais do campus. (Entrevistado B)

O canal mais utilizado é a internet,[...] hoje a quantidade de dispositivos móveis, smartphones, a quantidade de computadores que a gente disponibiliza na instituição e até o acesso facilitado a internet, wifi, por exemplo, em todo o campus, permite que o usuário utilize mais esse canal. Mas outros canais são utilizados, numa quantidade bem menor. (Entrevistado A)

Cada aluno que entra [...] ganha um e-mail e [...] passa a utilizá-lo para as diferentes formas dentro da universidade. (Entrevistado B)

Os nossos meios de contato maiores [...] são através do e-mail. Não recebemos demanda por telefone, [...] mas a gente indica que ele nos deixe de qualquer maneira, um documento, um pedaço de papel, uma coisa escrita pra gente partir daquele documento, daquela folha de papel, daquele manuscrito. Dele partimos para a investigação ou tomar providência com relação ao que ele está relatando. (Entrevistado B)

Pode ser qualquer tipo de documento. A gente fala que “ó, a folha de papel ou de pão, me escreva e me deixe aqui pra ter donde eu estou partindo”. (Entrevistado B)

Imprimo o e-mail, quando é por e-mail, quando é uma carta eu imprimo aquela carta, ou fax. Eu junto com o documento da ouvidoria. (Entrevistado B)

Não, nós não temos a gravação telefônica, até porque o atendimento na nossa ouvidoria, geralmente, não ocorre por telefone [...]. O telefone, depois da internet, é um dos canais mais utilizados. O que nós fazemos é agendar esse atendimento. (Entrevistado A)

No telefone, [...] mas a gente exige alguma coisa física, um documento físico, porque também não gravamos nenhuma ligação telefônica. (Entrevistado B)

A resposta que a gente encaminha na ouvidoria sempre é de acordo com o meio que ele me disponibilizou ali. Normalmente a grande maioria vai por e-mail. (Entrevistado B)

Percebemos também, que além dos meios tradicionais de difusão, tais como telefone, e-mail, carta, fax e atendimento pessoal, são igualmente utilizados no processo o regimento interno, os relatórios e a própria localização da ouvidoria, como elencamos a seguir.

A minha ouvidoria foi criada regimentalmente, há uma portaria que nomeia o ouvidor, cria a função do ouvidor e a resolução da criação da ouvidoria. [...] eu consultei resoluções de outras ouvidorias universitárias, inclusive que estão publicadas no site do próprio fórum. (Entrevistado A)

Eu faço relatórios mensais qualitativos de todas as ocorrências das que demandaram daquele mês e foram respondidas. (Entrevistado B)

Observação ali por escrito, em negrito, no formulário é altamente visível. (Entrevistado B)

A ouvidoria [...] fique num prédio central [...] é uma forma de a gente fazer propaganda e mostrar a ouvidoria. (Entrevistado A)

Para que a comunicação aconteça é fundamental compreensão, o que pressupõe que o receptor conheça a linguagem, tenha acesso ao meio de difusão e produza sentido com base em suas referências (LUHMANN, 2006). Assim, quando for condizente com o pretendido, podemos inferir que a comunicação tornou-se provável. Ao analisarmos esse aspecto, buscamos entender que o sentido é produzido não apenas por meio da linguagem verbal, mas sim pela linguagem não-verbal e simbólica que advém de inúmeras representações. Por isso, investigamos na fala dos entrevistados a presença dos meios de comunicação simbolicamente generalizados e qual a produção de sentido desenvolveram entre a ouvidoria e seus públicos.

Um primeiro aspecto que destacou-se foi a localização da ouvidoria e o quanto produz sentido para os demandantes, segundo a compreensão dos ouvidores.

A ouvidoria deve ter seu espaço, mas quanto mais afastado do centro do poder as pessoas vão se sentir mais à vontade para ir lá e colocar as suas demandas, digamos assim. (Entrevistado A)

Pedi que fique num prédio central, já que é um campus grande, com vários blocos, vários prédios, mas que seja num ponto onde os alunos mais transitam, por exemplo, perto de um restaurante, de uma lanchonete, de um laboratório, num ponto onde haja um trânsito muito grande de alunos. (Entrevistado A)

Quando eu assumi a ouvidoria na universidade, que foi em 2004, a ouvidoria ela é localizada no prédio da reitoria mas ela estava no corredor administrativo, então as demandas nenhuma (não haviam demandas). [...] Hoje é no prédio da reitoria, no hall, um local de circulação muito grande de alunos. Porque, inclusive, dentro do prédio da reitoria é passagem de todas as pessoas, é um atalho para o restaurante universitário, para o centro de convivência, para ir para o centro de ensino e ela fica bem localizada. (Entrevistado B)

O que hoje me angustia, a única coisa, [...] que [...] a partir de janeiro vai mudar, é que [...] a ouvidoria está dentro do prédio da reitoria. Eu digo que isso para mim não deixa aluno, funcionário, estagiário, terceirizado, membros da comunidade, entrarem no prédio da reitoria para ir lá denunciar, reclamar de alguma coisa. (Entrevistado A)

Identificamos que a forma de atendimento, o fácil acesso e o compromisso com a resposta, nutrem a confiança entre o demandante e a ouvidoria. Também a observância do sigilo e da imparcialidade frente aos assuntos, geram um sentido de unidade e segurança, que motiva os públicos a procurarem a ouvidoria sempre que sentirem necessidade, sem medo de represálias. Para os entrevistados,

O servidor administrativo normalmente tem medo de reclamar da sua chefia, o aluno já é mais espontâneo e tal, acredita mais nos seus direitos. Mas eu acho que cresceu muito as demandas da ouvidoria a partir do momento em que a gente teve dedicação exclusiva à ouvidoria e localização privilegiada. (Entrevistado B)

Em quatro anos nunca houve uma reclamação de que a ouvidoria quebrou o sigilo da identidade do demandante, ou que não solucionou um problema. (Entrevistado A)

As pessoas vieram, se sentiram a vontade, mesmo sendo colegas meus de trabalho e sabendo que eu teria que levar isso de responsabilidade do coordenador de educação física e do Pró-Reitor de Administração, eles não se sentiram intimidados, eles ficaram à vontade para colocar isso. (Entrevistado A)

[...] está consolidada. Não somente legalizada através de portaria, através de resolução, a criação nos atos normativos da instituição, mas o funcionamento dela de fato. Ela tem um espaço próprio, as pessoas conhecem os serviços da ouvidoria, os serviços estão divulgados, as pessoas confiam, utilizam os serviços da ouvidoria, não somente alunos, mas os próprios professores procuram, os funcionários, terceirizados, a comunidade externa a universidade. Então, isso para mim mostra que a atividade da ouvidoria está consolidada, isto é muito bom, deixa a gente feliz, saber que é um órgão que está prestando serviço à instituição. (Entrevistado A)

Eu acredito que as ouvidorias estão consolidadas nas instituições federais de ensino, nas instituições de ensino superior, visto a quantidade de pessoas que procuram. Porque eu acho que só procura a ouvidoria quem acredita no que vai acontecer nesse resultado. Então para mim esse crescente número de pessoas procurando cada vez mais as ouvidorias, responde esta pergunta. (Entrevistado B)

No entanto, reconhecemos que os entrevistados têm noção de que a resistência inicial à aceitação da ouvidoria deve-se a percepção desta como um órgão fiscalizador da instituição. Ressaltamos que esse ponto também foi identificado em nossa pesquisa quantitativa (GRÁFICO 24), realizada por meio dos questionários. Outra questão importante, nesse sentido, é que uma significativa parcela das ouvidorias brasileiras foram criadas para cumprir um requisito exigido pelo MEC, o que também atrapalhou na legitimação do serviço. Quanto a isso comentam.

No começo, como eu disse aqui, a maioria das pessoas enxergavam a ouvidoria como punição e um órgão de polícia, as pessoas tinham medo mesmo, hoje elas já conseguem chegar. (Entrevistado A)

As caixinhas que a gente tem lá de recepção, normalmente, elas mudam de lugar sem motivo aparente, a gente chega lá numa semana e coloca num local, de grande circulação, e na semana seguinte ela está lá num canto. (Entrevistado B)

Quando a ouvidoria foi instalada, as pessoas enxergavam a ouvidoria muito como um órgão de punição, perseguição, aquele órgão que se chegou um registro no meu nome, semana que vem eu vou ser demitido, o professor tem essa sensação. (Entrevistado A)

No começo, teve uma época em que a ouvidoria virou meio que uma febre, onde os alunos achavam que a ouvidoria intimidaria o professor e que ele fosse obrigado a aprovar quem reprovou, mudar as notas. Então eu mudei isso. (Entrevistado A)

Há algum tempo atrás, [...], como o MEC realmente procurou as universidades e procurou as ouvidorias, até por relato que a gente tem de outros colegas aqui, [...] o avaliador vai lá e entra em contato com a instituição ele quer saber se realmente a ouvidoria está funcionando. Isso também foi uma ocasião muito importante para que sejam consolidadas as ouvidorias universitárias. (Entrevistado B)

Assim, com base nas entrevistas acreditamos que a **comunicação** (grifo nosso) na ouvidoria universitária é um processo complexo (LUHMANN, 1998). Quanto a linguagem, prioriza-se o uso do código verbal de maneira simples e clara, mas há uso de termos técnicos quando necessário, principalmente com os setores da organização. O código não-verbal também é utilizado, com intenção de acolhida e escuta. Os meios de difusão são caminhos de mão dupla: levam e recebem informações, ampliam a relação interativa pessoal e transpõem a contingência espaço-temporal (LUHMANN, 2007). Mais que isso, interagem sentidos. Estes caracterizam-se tanto por meios padrão definidos para o trabalho de ouvidoria, quanto por meios simbólicos. No entanto, entendemos que a produção de sentido é individual, logo, não há como assegurarmos que todos os indivíduos envolvidos com a ouvidoria compreendam da mesma forma as mensagens comunicadas ou reajam do mesmo modo as soluções definidas. Por isso, interpretamos que o processo de comunicação na ouvidoria pode ampliar seu êxito quando estabelece relacionamento com os públicos e acompanha sua compreensão, via *feedback*. Segundo Luhmann (2006), quanto mais ampliam-se as possibilidades comunicativas, mais aumenta, proporcionalmente, sua improbabilidade de efetivação pois há diferenças compreensivas que tendem a “[...] institucionalizar cada vez mais a arbitrariedade” (LUHMANN, 2006, p. 50). Nesse sentido, acreditamos que os meios de difusão contribuem para que os diversos sistemas interpenetrem-se e deste modo interajam, relacionem-se, para compreender as inúmeras mensagens a que a comunicação se propõem, tornando-a, preferencialmente, provável.

Os **atores sociais** (grifo nosso) fazem parte da última dimensão que analisamos. Estes, compreendidos enquanto sistemas psíquicos e sociais envolvidos no processo de comunicação com a ouvidoria, foram divididos em cinco temas, conforme a relação que estabelecem com o objeto. O primeiro grupo temático que buscamos compreender foram os demandantes, composto por indivíduos que recorrem à ouvidoria para realizarem sua manifestação. No caso das universidades podemos citar os alunos, funcionários, docentes e a comunidade em geral.

A relação entre a ouvidoria e o demandante é regida pela transparência, pois até que as informações não estejam bem esclarecidas e compreendidas o processo de comunicação ainda não se concebeu de fato. Por isso elementos como a

linguagem clara, o registro da demanda, a liberdade de expressão e o acesso direto entre ouvidoria e demandante são imprescindíveis para que a comunicação flua de modo mais ágil e sem filtros que confundam sua compreensão. Alguns depoimentos confirmam nosso parecer e corroboram com os resultados obtidos na pesquisa quantitativa, expostos no item 5.2.

Alguns poucos exemplos que eu tenho da minha ouvidoria: às vezes o aluno manda, por exemplo, um registro que o professor tal não postou as notas e ele pede providência porque já passou do prazo. O registro vem faltando informações, porque as vezes é um professor que tem 10 disciplinas. As vezes o aluno se identifica e é como a gente entrar em contato com ele e dizer, “olha o teu registro não ficou claro, de que turma tu é, de que curso tu é”. As vezes quando o aluno não se identifica, não assina o registro, vem um e-mail cujo o endereço é denunciante@alguma coisa, por exemplo. Então a gente devolve por escrito, pedindo a ele que seja mais claro e aí no meu texto eu geralmente ponho, “citar o nome, a disciplina, o horário, a sala”, que isso facilita, porque senão a gente fica sem ação. (Entrevistado A)

As vezes eu recebo o demandante, o baque é forte nele quando ele é reprovado, quando ele vai para a dependência, aí ele fica tão preocupado, fala o nome do professor e esquece o resto dos dados. (Entrevistado A)

O maior problema que eu tenho é quando o aluno solicita, ou o demandante [...], o sigilo dos dados [...] e o que ele escreveu ali identifica para mim imediatamente a pessoa que está reclamando [...]. Então eu me comunico com ele no mesmo e-mail solicitando: “se eu mandar o seu e-mail como está, tirando só o teu nome não vai te identificar, te prejudicar?”. Aí ele normalmente muda alguma coisa e infelizmente as vezes desiste, mas o índice também é muito pequeno de desistência. (Entrevistado B)

Como trabalho no prédio da reitoria de manhã, saindo de uma sala de uma assessoria da reitoria [...] dois funcionários vieram falar para mim: “olha, a gente utiliza a academia da universidade; tiraram o som de lá para levar para um evento e o evento já terminou faz um mês e o som não voltou e é difícil tu viver numa academia sem som”. Eu falei então: “você quer registrar isso? Vamos lá!” (Entrevistado A)

A gente pede para que ele deixe um endereço de e-mail ou algum modo pra mim me comunicar com ele, para devolver a demanda que ele nos fez. (Entrevistado B)

O questionamento também é um elemento importante para tornar a comunicação provável, principalmente por evitar que a ouvidoria envolva-se em problemas de relacionamento, jogos de ego e poder na instituição. Sua função é esclarecer se todas as tentativas de diálogo, entre o demandante e o envolvido na ocorrência, foram esgotadas para então entrar no circuito e registrar a manifestação. Nesse sentido os ouvidores foram taxativos.

[...] eu estabeleci: se o problema já havia sido tratado com o próprio professor ou na coordenação do curso; até para diminuir o fluxo lá na ouvidoria. Se havia sido tratado, quando eu entrasse em contato com o professor, coordenador, eles me confirmariam isso, aí sim a ouvidoria entraria no circuito, mas se ele dissesse que ele não entrou em contato, então a ouvidoria não entra ainda: “vai lá, que a ouvidoria é um órgão de segunda, terceira instância, primeiro vocês tem que falar com o professor”; ainda assim eu anotava por trás professor tal, coordenação tal, do curso tal e eu já avisava o coordenador informalmente, não abria registro, a ouvidoria não tinha aquilo ali formalizado. (Entrevistado A)

Normalmente, a gente tem a Resolução 17 do Conselho Universitário/97 que é as normas de regulamento e ensino da universidade. Todo procedimento que o aluno deve tomar com relação aos problemas acadêmicos é ali naquela resolução. Como ninguém leu, a gente costuma atender, mas a pergunta minha é sempre aquela: “olha, já foi em algum lugar? Já foi no coordenador do curso que é o ente responsável pelo aluno na universidade?” Normalmente eles dizem que sim, que já não foram atendidos e aí como não tem como ligar para o cara para saber se realmente é verdade, eu acabo olhando dessa maneira. (Entrevistado A)

[...] normalmente a gente confia no que está nos sendo dito no momento ou no e-mail, é praxe perguntar “você já foi ao seu coordenador? Já perguntou se tem informação? Já procurou lá esses dados?” E normalmente eu sou obrigado a colher mesmo com o que ele fez, porque ele está ali na minha frente. (Entrevistado B)

Um dos elementos que observamos é a proatividade percebida e vivenciada pelos entrevistados na busca por esclarecimentos para as demandas apresentadas. Essas podem transpor as barreiras da comunicação, transformando-a de improvável em provável, conforme percebemos no exemplo citado pelo Entrevistado B.

A gente teve um caso bem gozado, de um congresso internacional de surdos-mudos. E nós não temos na ouvidoria, nem no balcão de informação alguém que fale libras, que entende libras. Aí apareceram lá uns chinesinhos, às 7 horas da manhã, e eles só balançavam a cabeça para a gente e eu não sabia o que fazer. [...] eu não sabia que este evento estava sendo realizado, devido à quantidade de eventos que são realizados na universidade. Fiquei até muito chateado de não poder atender as pessoas no momento, até que me deu um estalo de eu pegar um e-mail e mostrar para ele. Então eu fui na minha sala, peguei um e-mail, mostrei para ele aí ele tirou da mala um e-mail e me mostrou: Congresso Internacional de Línguas de Sinais. (Entrevistado B)

Outra questão é o relacionamento que o ouvidor estabelece com o demandante, que aos poucos sente-se acolhido e parte da instituição. Segundo o Entrevistado B “[...] a comunicação entre a ouvidoria e a nossa comunidade, que nos utiliza, é muito boa. Nós temos pessoas que são frequentes, de retornar a ouvidoria com outros problemas, sem problema algum”.

Outros atores sociais significativos para o trabalho da ouvidoria são os setores da organização, que auxiliam na resposta e solução das demandas. Com esses a comunicação acontece inicialmente por meio do encaminhamento formal, segundo os entrevistados, seguindo padrões pré-estabelecidos quanto ao prazo de resposta, formato, etc. A linguagem clara e objetiva predomina, assim como o código verbal e os termos técnicos, quando necessário.

O tempo que a gente leva para resposta, eu estabeleço no máximo 72 horas para que a ouvidoria seja comunicada de qual é o procedimento que vai ser tomado com aquela demanda. Não é resolver o que está na demanda. (Entrevistado B)

Encaminho sempre para o diretor máximo daquela unidade. (Entrevistado B)

Ele encaminha, “olha sugiro que você encaminhe também para a reitoria, para o Pró-Reitor presente”, aí eu faço um reencaminhamento daquela demanda para outra pessoa. (Entrevistado B)

Pontuamos a preocupação dos entrevistados quanto ao entendimento dos setores quando do envio de documentos e informações. Colocar-se e estar à disposição para auxiliar torna-se um elemento de comunicação e relacionamento amplamente utilizado.

A linguagem é a mais facilitada possível, e uma coisa interessante é que ao final, o último parágrafo, o fechamento dessa carta que a gente manda, que a maioria delas vão em versão eletrônica, via e-mail, a gente sempre coloca novamente à disposição para mais esclarecimentos, “a coordenação do curso tal, através do telefone tal, do e-mail tal e de novo a ouvidoria”, para que se ele tem, por exemplo, problema para compreensão e interpretação dessa carta, que, felizmente, nunca aconteceu, ele pode novamente entrar em contato que a gente auxilia nessa interpretação. (Entrevistado A)

Eu considero todos os setores, eles me abrem as portas, procuram me responder, procuram me auxiliar, então hoje a ouvidoria, eu posso dizer assim, foi um pouco custoso e leva um tempo para as pessoas entenderem, digerirem e acostumar. (Entrevistado A)

Outro aspecto importante, citado pelos ouvidores, é o envolvimento dos gestores dos diversos escalões na busca pela solução. Assim, quando uma demanda não se resolve somente entre os setores e a ouvidoria, passa a ser compartilhada com os gestores acadêmicos para buscar alternativas de resposta. Nesse caso, cabe-nos destacar que a confiança estabelecida entre a ouvidoria e os setores é relevante para que a comunicação ocorra. Também que o ouvidor, por

meio da autonomia conquistada, posiciona-se frente aos gestores acadêmicos de igual para igual e, para isso, solicita as soluções e respostas de maneira direta.

Inicialmente eu mudei a estratégia, combinei isso com os meus dirigentes. Por exemplo, para eu ir a um professor eu primeiro comunico o coordenador do curso que acompanhará a discussão. [...] geralmente tem os casos mais graves, o Diretor de Graduação que é o hierárquico superior imediato dos professores, ele também se envolve, e aí a gente foi conquistando. (Entrevistado A)

Aos poucos a ouvidoria vai conquistando mais esse espaço, esse respeito. (Entrevistado A)

Como nossa instituição é gigantesca eu não tenho contato com as pessoas (setores) como outras ouvidorias fazem, eu encaminho a demanda sempre para o dirigente superior daquela unidade. [...], cada centro tem os seus cursos, as suas áreas, eu mando a demanda para o diretor do centro de ensino tal, para conhecimento e demais providências. Esse é o cabeçalho da minha comunicação e aí ele resolve do jeito que ele quiser. (Entrevistado B)

A lei 8.112, [...] diz que é vedado ao servidor público o impedimento de circulação de documento oficial. Então o documento oficial da ouvidoria não pode não ser respondido, apesar de eu ainda ter demanda de 2008 que não nos retornou. A gente encaminha um memorando para aquele dirigente daquele órgão dizendo que ali tem a demanda número tal, com o assunto tal, que não foi respondido. (Entrevistado B)

Liguei imediatamente para o coordenador do curso, dei o maior sabão no cara e falei: “Ô professor, o senhor está brincando com a gente? O senhor está realizando um congresso internacional e não está divulgado no site [...]!” – “ (Ouvidor) [...], tem até uma equipe aqui de recepcionistas de língua de sinais!”. Mas o pessoal vem numa universidade que não conhece e para onde vai? Para o prédio principal, para o prédio da reitoria, então esse foi um fato bem interessante que a gente teve. (Entrevistado B)

Também por meio desta interação, surgem necessidades que precisam de decisões institucionais, além de respostas. Um exemplo, citado pelo Entrevistado B, é o caso do hospital universitário, “*que se localiza um pouco longe fisicamente do prédio da ouvidoria e até o momento a gente não conseguiu formar uma ouvidoria, instalar, implantar uma ouvidoria no hospital universitário*”. Portanto percebemos que também com os setores há o anseio de que a comunicação seja possível, por meio da compreensão.

Os professores, em especial, são um público desafiador, segundo os entrevistados, pois consideram que estão acima de qualquer suspeita e questionam como a universidade pode dar ouvido aos alunos, sendo que a autoridade na sala de aula é do professor. Nesse sentido, percebemos que os ouvidores também primam

pela linguagem clara e objetiva para conversar com os professores, respeitando-os como profissionais.

É agressivo chegar no professor e dizer: “Olha, recebi uma reclamação tua, uma denúncia, que tu errou assim e assado”. Bom, como o professor é esperto ele me pergunta: “Sim, de quem? (a gente nunca revela), de que curso, de que sala, de que disciplina?”. (Entrevistado A)

Não tenho como chegar no professor e falar assim: “Tem aluno que tá dizendo que tu não lançou a nota” ou “Tem aluno dizendo que está sendo perseguido”. Até eu me coloco no lugar do professor. [...] as vezes colocar no plural, tem “alunos”, dá uma outra dimensão ao problema, é mentira, não é assim que funciona. (Entrevistado A)

Muitas vezes, também o professor que foi envolvido sugere que o aluno o procure, [...] “estou à disposição para lhe atender dia tal e tal”[...]. (Entrevistado B)

Já tive casos em que um professor nosso, que é membro do sindicato dos professores já veio me procurar, entender melhor. Então eu procurei deixar claro, a ouvidoria não é polícia, a gente não tem esse poder de perseguir e de punir, o objetivo não é esse, ela tem mais uma função pedagógica do que uma função punitiva. (Entrevistado A)

Em alguns casos, no entanto, os entrevistados relataram que a recíproca do respeito e boas maneiras nem sempre acontece dos professores para com a ouvidoria, sendo necessário posicionar-se de modo mais incisivo para que percebam que a ouvidoria possui autonomia institucional. Isto é, busca esclarecimentos que contribuam com a solução.

Quando eu procurava diretamente, por exemplo, os professores, a recepção não era muito boa. Até porque eu sou professor e quando a gente está na mesma linha eles se questionam, a gente percebe isso, quem é você para me questionar. (Entrevistado A)

Até questionei [...] porque a relação de servidor e professor normalmente, nas instituições, eles nos veem abaixo da linha, subalternos. [...] eu falei que infelizmente eu era um colega de trabalho dele, mas que a minha formação era superior à dele, porque eu tinha concluído o mestrado e estava na metade do doutorado e ele era simplesmente um graduado médico, não era doutor coisa nenhuma. Com isso daí ele se ofendeu cada vez mais [...]. [...] sou funcionário administrativo da universidade, de carreira, eu sou ouvidor em tempo integral. (Entrevistado B)

A instituição não é muito grande, 300 professores [...] com professores que são médicos e o perfil deles é bem diferente. A relação é complicada. Tem o curso de direito que vários professores são juizes, são promotores, a receptividade deles é eu não sou Deus. Eles me consideram um mero mortal [...].(Entrevistado A)

No início as pessoas usavam essas rixas para se resolverem. [...] demanda contra um professor, por exemplo, que seja “inimigo” do coordenador, chefe de departamento, do diretor do centro. Colocar em reunião de colegiado: “professor fulano de tal, tem uma reclamação aqui contra você”. Mas agora, de um tempo para cá, não mais tivemos problemas. (Entrevistado B)

Ao procurá-lo eu já digo, “olha eu estou aqui com o Diretor de Graduação e o coordenador do teu curso”, então não tem como ele levantar a crista. (Entrevistado A)

Certas pessoas, que se excedem. Nós tivemos um caso bem pitoresco com um professor médico que assediou sexualmente a sua bolsista, [...] ele passou a mão nas pernas da moça[...]. Ela voltou dessa situação gravíssima, procurou a ouvidoria, eu acolhi, chamei o pessoal da segurança para fazer um boletim de ocorrência, porque a gente tem uma segurança interna. A segurança fez. [...] a própria segurança levou a moça até a delegacia da mulher [...] e foi feito o processo. Quando ele recebeu o documento, ele procurou a ouvidoria, foi altamente grosseiro e eu coloquei ele no seu devido lugar. [...] só que ele se deu mal, porque quando eu recebi o documento da menina, nós tiramos imediatamente a bolsa do setor dele, porque ela falou que sobrevivia na universidade com aquela bolsa. Colocamos juntamente com a assistente social, em outro setor da universidade. [...] ele está respondendo, inclusive, processo administrativo e processo disciplinar e de ética, ele foi lá na ouvidoria, com certo tom de ameaça, dizendo que eu ia me dar mal porque um dia eu iria precisar de um médico. Aí disse que como ele é professor de anatomia, de cadáveres, que só quando eu estivesse morto ele poderia usar o meu cadáver como ele quisesse. Mas o problema maior foi que ele me ameaçou e perguntou qual era a minha formação para estar questionando, [...] mandei ele responder o processo que estava sendo aberto contra ele pela menina. (Entrevistado B)

A gestão é outro ator importante para a ação da ouvidoria, pois legitima sua existência e referenda sua autonomia frente aos setores e instâncias da universidade. Para que essa realidade exista, analisamos que é fundamental o relacionamento baseado na confiança entre a gestão e a ouvidoria. Nesse prisma, o retorno constante para a reitoria, nutrindo de informações estratégicas o processo de decisão institucional, amplia e reforça o vínculo existente.

Conversei com o nosso reitor, que foi a pessoa que me convidou para ser o ouvidor da universidade. (Entrevistado B)

Quando eu não tenho as respostas devidas pelos caminhos apropriados, imediatamente eu levo o problema a ele (Reitor) e ele pega o telefone e liga, e geralmente isso funciona mais. (Entrevistado A)

Na área acadêmica da educação eu tenho um contato direto com o Diretor Acadêmico, Pró-Reitor de Ensino, [...] dados relativos as relações de alunos, professores, as questões de sala de aula, especificamente, de didática, de avaliação. (Entrevistado A)

Encaminho o relatório qualitativo, bem complicado de fazer, porque coloco o assunto que foi tratado, quem respondeu e qual foi a resposta, então ele é meio trabalhoso, é muito manual, tem que digitar tudo, mas eu não tive no momento nenhum problema com nenhum professor, nenhum dirigente, nenhum Pró-Reitor. (Entrevistado B)

Esse mesmo relatório que eu mando mensalmente para a Reitora, consta lá nas últimas páginas a listagem de número, tipo da demanda, o que foi e os que não foram respondidos. (Entrevistado B)

Em nossa análise, a liberdade de acesso entre a gestão e a ouvidoria também é um atributo importante. Segundo o Entrevistado A, “Os dirigentes da minha instituição me deram uma abertura muito grande para eu trazer todas as informações que a gente tem sobre ouvidoria”. Para o Entrevistado B, isso facilita a comunicação e traz maior transparência e segurança ao ouvidor. “Não tenho medo de questionar a administração em momento nenhum, tenho feito isso muito com a reitora e ela tem dado apoio”. Isso torna possível agilizar a solução, quando necessário.

No entanto, o Entrevistado B deixa claro que conhece seu limite de acesso e procura não extrapolá-lo. “Claro, a nossa universidade é gigante né, nossa reitora é envolvida com milhões de coisas, então ela não tem o momento que eu quero atenção. Mas sempre que eu procuro eu sou sempre muito bem recebido”.

A análise da relação estabelecida entre a ouvidoria universitária e o FNOU, foi motivada pela necessidade que sentimos em entender como, e se, o FNOU estimula os ouvidores à comunicação e quais trocas possibilita entre as ouvidorias universitárias brasileiras. A partir da entrevista, compreendemos que o FNOU possui três grandes funções: ampliar o debate político sobre o fazer da ouvidoria, realizar a formação continuada do ouvidor e estimular a comunicação entre as ouvidorias universitárias brasileiras. Em vista disso, pontuamos algumas considerações dos entrevistados.

Para mim é mais no âmbito pedagógico, na formação e também nesse âmbito político. (Entrevistado A)

É um elo importante de congregação dos ouvidores e principalmente um local onde a gente não só ouve [...] vem aprender, divulgar e cada vez ter mais conhecimento através das palestras e dos contatos pessoais que a gente tem com cada ouvidor. (Entrevistado B)

Não somente isso, tem a outra função que é a função política, aqui os ouvidores universitários ganham voz, sobretudo no coletivo, quando a gente

formula os documentos igual ao documento que foi formulado hoje, uma carta. A gente faz moções, a gente encaminha para outras autoridades e é a partir desse momento que a gente vê as autoridades sabem que há um coletivo de pessoas numa mesma classe, numa mesma categoria, e que há uma insatisfação, que algo precisa ser mudado, que algo precisa ser melhorado, então o fórum cumpre esse papel político também. (Entrevistado A)

[...] como o ouvidor faz um curso inicial para se certificar como ouvidor, o fórum cumpre um papel muito importante que é o de promover esses debates e fazer a atualização desse profissional da ouvidoria. (Entrevistado A)

Não somente dos palestrantes, mas as trocas de informações com os próprios colegas, o intercâmbio, o momento das oficinas, você ouvir o seu par falando, isso acaba, digamos assim, auxiliando bastante na formação do ouvidor[...].(Entrevistado A)

É um exemplo de formação continuada, já que hoje não há uma lei que diga que o ouvidor tem que fazer tal curso de graduação. As áreas são amplas, está transitando entre a área de comunicação, a de psicologia, do próprio direito[...].(Entrevistado A)

A principal função do Fórum é informativa, trazer palestras de pessoas que são referência na área de ouvidorias. (Entrevistado A)

Nós tivemos bons exemplos aqui, eu posso destacar o de assédio moral. É uma coisa que faz parte da atividade da rotina das ouvidorias universitárias, a questão de você saber como você lida com esse público, como as pessoas recebem isso. Acontece em todas as Direções a questão do assédio, os exemplos aqui colocados, as dicas colocadas, então ajuda na formação. O ouvidor ao ouvir isso ele se prepara, volta, digamos assim, para a instituição dele mais preparado ainda. (Entrevistado A)

Por meio da análise dos **atores sociais** (grifo nosso) e sua relação com a ouvidoria, reforçamos nosso entendimento de que a compreensão é o fator chave para que a comunicação aconteça (LUHMANN, 2006). Acreditamos que nos diversos níveis há de se ter compreensão: da mensagem, do contexto, das particularidades, do sentido, da linguagem, dos meios, enfim, dos inúmeros fatores que interferem na interação e relação entre os sistemas. Percebemos também algumas particularidades que destacam-se em maior ou menor nível, para um ou outro ator. O demandante precisa ser compreendido pela ouvidoria, para que esta encaminhe corretamente sua manifestação e busque a resposta, assim como necessita compreender a resposta, para evitar equívocos desnecessários que comprometam a relação estabelecida entre ambos. Nesse processo, os setores apresentam-se como centros de informação que precisam ser desvendados e compreendidos pelo ouvidor para que forneçam e expliquem as informações no prazo definido. Os professores, tido pelos entrevistados como um público desafiador

ao trabalho da ouvidoria, também precisam ser envolvidos pelo ouvidor para que compreendam a extensão e importância do esclarecimento, buscando prevenir efeitos negativos a si próprios e a instituição. A gestão entra no processo de três formas: como apoio, auxiliando na exigência de resposta; público, demandando e recebendo informações; e autoridade, legitimando a ouvidoria. No entanto, em qualquer das formas de ação, a gestão também precisa comunicar, compreender e ser compreendida. O FNOU promove o debate político, auxilia na formação técnica do ouvidor e motiva a comunicação entre as ouvidorias do país, possibilitando o compartilhamento das melhores práticas e a troca de experiências. No entanto, para que a comunicação seja provável e todos os atores analisados interajam com a ouvidoria universitária é fundamental o relacionamento baseado na confiança. Este desenvolve-se com o tempo, mas tem como atributos indispensáveis a disponibilidade do ouvidor, o respeito recíproco e o uso de linguagem clara e objetiva.

5.3.2 Análise de conteúdo da observação direta realizada com ouvidores participantes do GT 3 no XIII Encontro Nacional do FNOU

Para realizar a análise dos registros da observação direta, seguimos os mesmos critérios das entrevistas. Destacamos fragmentos relevantes e pertinentes das anotações transcritas (APÊNDICE J), nas dimensões e temáticas propostas. Cabe-nos ressaltar que a nomenclatura “Ouvidor” foi utilizada para sinalizar os participantes do GT3. No Apêndice M expomos a classificação dos fragmentos colhidos.

Na dimensão **ouvidoria** (grifo nosso), nosso primeiro passo foi refletir sobre a temática atendimento, na qual percebemos, novamente, a crítica de ser a ouvidoria uma central de informações, desvirtuando-se de sua função pedagógica e transformadora na instituição. O que nos chamou atenção, nos depoimentos e no debate por parte das ouvidorias universitárias públicas, foi o fato da CGU – Controladoria Geral da União estar em campanha para transpor o SIC – Sistema de Informações ao Cidadão para as ouvidorias, com a finalidade de maior controle das informações. A crítica sobre o assunto foi exacerbada devido o desvirtuamento da função da ouvidoria e a falta de recursos humanos disponíveis nas ouvidorias das universidades públicas, que normalmente possuem grande volume de demandas

para apenas um ouvidor, sem equipe de apoio. Alguns depoimentos colhidos comprovam isso.

Nesse sentido a ouvidoria tem um trabalho de resposta pedagógica. (Ouvidor A)

SIC foi assumido pela ouvidoria com apoio do CGU. (Ouvidor E)

Liberem-se do SIC, porque o foco é diferente. [...] ouvidoria é o atendimento. (Ouvidor C)

Problema de pessoal, trabalho sozinho com 40 mil alunos e 500 mil pessoas da comunidade. (Ouvidor C)

Nos temas acompanhamento e solução, pontos importantes do trabalho da ouvidoria, notamos que há percepção da necessidade de agilizar a resposta e solucionar os problemas, sendo que para isso é preciso a conscientização dos atores sociais envolvidos, como os setores da instituição. Para o Ouvidor A, é preciso conhecer o “*papel dos stakeholders na resposta e melhoria*”. A proatividade dos ouvidores ficou mais uma vez evidente, conforme manifestado pelo Ouvidor C ao expor que é necessário “*Definir o prazo em horas e não em dias.*”, no período “*mais curto possível*”. Além de considerar a importância de dar a “*Resposta com rapidez*”.

Destacamos, no entanto, que alguns ouvidores se resignam com as soluções dadas a alguns casos de assédio moral, que utilizam-se de soluções paliativas para evitar indisposição interna, principalmente com professores envolvidos. Nesse âmbito o Ouvidor B comenta: “*6 mil servidores, 4 mil professores, 40 mil alunos. Sempre tem casos de assédio moral. Caso de perseguição de aluno pelo mesmo não corresponder aos seus desejos. Solução dada: professor encaminhado para doutorado enquanto o aluno terminou o curso*”. E o Ouvidor A complementa: “*Não podemos processar quem questiona nosso trabalho e, agir*”.

A imparcialidade e o sigilo (LYRA, 1990, 2012), pressupostos fundamentais da ouvidoria, foram amplamente discutidos. Quanto a imparcialidade uma contribuição traduz o percebido pelo grupo: “*Jogo aberto com servidor e gestor*” (OUVIDOR B). Já o tema sigilo, contou com maior debate por permear grande parte das demandas e ser considerado, pelos ouvidores, um meio de proteção do demandante principalmente no caso de denúncia.

O debate sobre anonimato e sigilo, foi baseado na Constituição da República Federativa do Brasil que desestimula o anonimato em seu artigo 5º, parágrafo IV⁷⁵. Também porque, segundo os ouvidores, os professores e gestores da área jurídica, negam-se a responder as demandas tanto sigilosas, quanto anônimas. Quanto a isso, o Ouvidor B relatou que o “*Consumi deu resposta padrão para ouvidoria encaminhar quando gestores não querem responder*”. No debate foi esclarecido que ambos - sigilo e anonimato - podem ocorrer nas demandas, conforme o preconizado pela PGE – Procuradoria Geral do Estado e PGU – Procuradoria Geral da União⁷⁶ mediante despacho que versa sobre o recebimento de denúncia anônima no âmbito da administração pública federal. Esse ressalta que o anonimato serve de alerta para motivar a busca de evidências sobre determinado fato ou ocorrência, sendo que somente após sua confirmação é que o registro de fato é realizado. No caso de denúncias caluniosas e pejorativas, a orientação é pelo arquivamento.⁷⁷ Sobre o assunto o Ouvidor C sugeriu que os demais ouvidores procurassem “*informações da PGE e PGU sobre anonimato e sigilo na ouvidoria*”.

O princípio da autonomia (LYRA, 1990, 2012) é entendido como determinante para que as ouvidorias desempenhem seu trabalho e função de modo efetivo⁷⁸, eficiente⁷⁹ e eficaz⁸⁰, visto que “não é possível pensar a razão de ser dessas

⁷⁵ Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes: [...] IV - é livre a manifestação do pensamento, sendo vedado o anonimato [...]. (CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988).

⁷⁶ Para isso, a PGE e a PGU embasam-se no Despacho do Excelentíssimo Senhor Advogado-Geral da União, de 26 de novembro de 2007, que aprova o Despacho n. 396/2007, do Excelentíssimo Senhor Consultor-Geral da União.

⁷⁷ Após a publicização e debate, entre as ouvidorias públicas federais, do já mencionado Despacho, as denúncias anônimas e apócrifas passaram a receber o seguinte disciplinamento, conforme orientação expressa por meio do ofício-circular n. 52/2008/OGU/CGU-PR, da Ouvidoria-Geral da União: Nenhuma manifestação anônima pode justificar, isoladamente, a abertura de processo ou procedimento formal na unidade de Ouvidoria. Poderá ser adotada medida sumária informal de verificação da ocorrência do(s) fato(s) alegado(s). Encontrando elemento de verossimilhança poderá a unidade de Ouvidoria abrir o processo ou procedimento cabível. A manifestação anônima não deverá ser conhecida no processo ou procedimento formal da Unidade de Ouvidoria (não deve ser juntada aos autos), sendo este baseado tão somente nos fatos efetivamente verificados na ação sumária realizada previamente. Manifestação anônima que apenas veicula conteúdo calunioso, difamatório ou injurioso contra agente público deverá ser arquivada de ofício. (SOUZA, 2008).

⁷⁸ Efetividade é também a qualidade do que atinge seu objetivo; é a capacidade de funcionar normalmente, satisfatoriamente, porém tem mais a ver com a realidade, com o que é real e verdadeiro. O efetivo está realmente disponível, é incontestável, verificável, executável (PIACENTINI, 2014).

⁷⁹ Eficiência é a qualidade de fazer com excelência, sem perdas ou desperdícios (de tempo, dinheiro ou energia). Eficiente é aquilo ou aquele que chega ao resultado, que produz o seu efeito específico mas com qualidade, com competência, com nenhum ou com o mínimo de erros (PIACENTINI, 2014).

instituições sem levar em consideração a sua condição de autonomia” (CARDOSO, LIMA NETO e ALCÂNTARA, 2011, p. 51). Sobre este aspecto a discussão girou em torno da proposta da CGU, já comentada no tema atendimento, que além de transformar a ouvidoria numa central de informações, responsável pelo SIC, retira sua autonomia a medida que coloca-a subordinada a si. Por meio da PEC 45/2009⁸¹ a ouvidoria passa a ser componente interno da administração pública, não mais externo, o que desvirtua sua função de agente de transformação e participação social, baseada na cooperação e busca da solução, para mero serviço de controle estatal, identificando e informando a CGU quais os problemas a serem investigados.

Para contribuir na contextualização do tema e por entender que este é um assunto importante para identificarmos o papel da ouvidoria nas universidades públicas, trazemos alguns fragmentos do Manifesto sobre a Proposta de Emenda Constitucional nº 45/2009. Redigido pelo Colégio Nacional de Ouvidorias das Defensorias do Brasil com apoio de mais de 120 entidades do país entre elas a ABO e o CONACI⁸², o manifesto é denominado “Controle social externo não pode se confundir com fiscalização interna” e expõe que “Há, no texto da PEC, gritante equívoco que reclama retificação: a alocação da Ouvidoria entre as funções pertinentes ao sistema interno de controle da administração pública” (COLÉGIO DE OUVIDORIAS, 2013, p. 01). Além disso o documento traz argumentos relevantes sobre a ouvidoria, como segue:

Situa-se a Ouvidoria entre os órgãos do sistema externo de controle da Administração porque é conduzida **por quadros oriundos e eleitos pela sociedade civil, garantindo assim: a) efetiva autonomia; b) participação popular direta no monitoramento das funções públicas; e c) o afastamento das possibilidades de exercício corporativista de suas atribuições.**

O modelo externo de Ouvidoria pretende atribuir concretude ao mandamento constitucional que confere ao cidadão a titularidade do poder

⁸⁰ Eficácia é atingir o objetivo proposto, cumprir, executar, operar, levar a cabo; é o poder de causar determinado efeito. Eficaz então é o que realiza perfeitamente determinada tarefa ou função, que produz o resultado pretendido (PIACENTINI, 2014).

⁸¹ O Projeto de Emenda Constitucional n. 45 de 2009 foi proposto com o fim de acrescentar o inciso XXIII ao artigo 37 da Constituição da República Federativa do Brasil, nos termos seguintes: “Art. 37 [...] As atividades do sistema interno de controle da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios a que faz referência o art. 74, essenciais ao funcionamento da administração pública, contemplarão em especial as funções de ouvidoria, controladoria, auditoria governamental e correição, e serão desempenhadas por órgãos de natureza permanente, e exercidas por servidores organizados em carreiras específicas na forma da lei.”

⁸² Controle Nacional de Controle Interno.

político, **facilitando e incrementando a fiscalização da Administração Pública diretamente pela sociedade civil.**

Colocar as ouvidorias ao lado dos mecanismos de controle interno no texto constitucional pode significar a perda da pluralidade e da diversidade entre os diferentes meios de acompanhamento da atividade pública, principalmente os avanços conquistados na seara da participação efetiva da sociedade civil. (COLÉGIO DE OUVIDORIAS, 2013, p. 01-02) (grifo do autor).

O fato do representante da União não ter comparecido ao XIII Encontro Nacional do FNOU para realizar a palestra programada, que provavelmente traria esclarecimentos aos ouvidores universitários, ampliou o debate sobre o assunto. As falas proferidas nesse sentido, inferem que a ausência da CGU deve-se as fortes críticas que vem sofrendo quanto ao texto da PEC 45/2009, que enfraqueceram a proposta e exigiram novo posicionamento por parte das autarquias federais e da própria CGU. Alguns posicionamentos revelam essas percepções.

PEC 45 na Câmara Federal, [...] todas as ouvidorias federais subordinadas a CGU, com foco em controle interno e não cooperação e colaboração. Retira a autonomia das ouvidorias pois a proposta é de subordinação. (Ouvidor G)

A reunião da ABO definiu que é contra a proposta da PEC 45 e fez manifestação. Há proposta para a moção. (Ouvidor C)

Posicionamento contrário à subordinação. Deve haver respeito às atividades. (Ouvidor C)

Ouvidoria Federal tem mecanismos de proteção ao ouvidor e seu trabalho. (Ouvidor C)

Há estranhamento da ouvidoria que está hoje na participação social, propondo sua atuação para controle interno. (Ouvidor H)

Palestra da CGU seria muito importante. Lei 6.683 criação das ouvidorias. (Ouvidor J)

Os depoimentos sobre o papel democrático da ouvidoria também envolveram a questão da CGU e o quanto a ausência de um debate aberto e organizado, via espaços de comunicação, impacta para o fomento de um clima negativo frente as iniciativas da União. O Ouvidor H ressaltou que o “*desejo é que a CGU apresentasse o projeto. Mas desmarca pela segunda vez. [...] Há necessidade de maior discussão sobre a proposta*”. Já o Ouvidor I expôs “*Senti falta do debate mais*

político organizativo do sistema de ouvidoria. A falta da CGU pode ter impactado nisso. É preciso ter mais espaço para essa discussão". Em relação as caravanas realizadas pela CGU pelo Brasil, o Ouvidor H relatou *"Participei da caravana mas não me senti a vontade para discutir isso junto a CGU"*. Portanto, percebemos que a supremacia da CGU fica evidente em alguns depoimentos, opondo-se aos princípios de democracia que fundamentam a ouvidoria.

Nesse ponto entendemos ser válido resgatar, segundo Cardoso, Lima Neto e Alcântara (2011, p. 53) que "as ouvidorias cumprem [...] a função de atuar como mecanismo de correção democrática na medida em que instituem a possibilidade de os cidadãos e gestores públicos questionarem o funcionamento das próprias instituições". Isto é, a ouvidoria possui importante papel de governança democrática, inclusive nas universidades.

Quanto a relevância estratégica, compreendemos que os ouvidores têm clareza de que as contribuições da ouvidoria auxiliam na gestão universitária. Segundo o Ouvidor B, a *"Ouvidoria tem voz no Consuni e 5 minutos na reunião do Conselho Superior"*. Já para o Ouvidor A, é um *"importante agente que ajuda na gestão"*. No entanto, os ouvidores comentam que é preciso avaliação permanente do trabalho realizado, por meio de *"pesquisa [...] das ouvidorias em universidades"* (Ouvidor J) e a criação de um curso superior específico para formar ouvidores, a fim de legitimar a profissão. O Ouvidor C destaca que *"o processo administrativo é em outros espaços"*, não sendo, portanto, o foco da ouvidoria.

Na dimensão **comunicação** (grifo nosso) avaliamos as três seleções que sedimentam o processo comunicacional seguindo o proposto por Luhmann (2006). No que tange à linguagem, os ouvidores consideraram que deve ser clara e simples, pois é a base para que se consiga mediar os conflitos existentes. *"Fazer curso sobre isso é importante"*, expôs o Ouvidor C, que também relatou suas experiências de mediação, entre aluno e professor, onde um pedido de desculpas evitou o processo administrativo.

Dos diversos meios de difusão utilizados pelos ouvidores, chamou-nos atenção o fato de utilizarem em maior grau os meios *off-line*, como a carta e o formulário escrito. Segundo o Ouvidor M, a *"carta deve ser enviada a todos os gestores, por meio do ouvidor"*, referindo-se tanto as normativas da ouvidoria quanto

aos esclarecimentos das demandas. Nesse sentido, o Ouvidor C reforçou que além da mensagem é preciso o “*esclarecimento com lei e regimento interno*”, expondo a importância de argumentos que fundamentem o relatado. Os meios *online* como e-mail e sistemas de ouvidoria também são utilizados, o que não acontece com as redes sociais (*facebook, twitter, etc.*) que ficam, a nosso ver, à margem do processo. Isso demonstra que não há como descartar um ou outro meio sob a perspectiva de ser obsoleto, visto que mesmo com a evolução tecnológica digital, a escolha dos meios depende do contexto e dos públicos envolvidos no processo de comunicação.

Quanto aos meios de comunicação simbolicamente generalizados constatamos que fazem parte da cultura das instituições, motivando a produção de sentido a partir da comunicação. Nesse aspecto, percebemos que para os ouvidores participantes do GT3 a ouvidoria tem papel educador junto aos públicos com os quais interage, isto é, por meio da comunicação agrega o caráter relacional e possibilita a aproximação dos públicos, interferindo, inclusive, na cultura organizacional. Ressaltamos, no entanto, o destaque dado para a personificação da ouvidoria que, na maioria das vezes, fixa-se na pessoa do ouvidor e não extrapola para a organização. Sobre isso, constatamos que os ouvidores entendem que a ouvidoria é a universidade próxima do cidadão e o ouvidor é, na verdade, o incentivador para que isso aconteça. As manifestações colhidas reforçam nossa percepção.

A ouvidoria está educando os gestores professores e conseguindo evolução nisso. (Ouvidor A)

Educação dentro da academia para o fazer da ouvidoria. (Ouvidor D)

É importante sensibilizar. (Ouvidor C)

A terceira dimensão analisada diz respeito aos públicos, os **atores sociais** (grifo nosso), que interagem com a ouvidoria. Na análise dos demandantes, identificamos duas questões principais: a dificuldade de comunicação entre alunos, funcionários, professores e gestores e a falta de conhecimento dos alunos sobre o fazer da ouvidoria. Percebemos também que os ouvidores reconhecem que o aluno recorre a ouvidoria como instância de solução, “*por já estar desacreditado dos professores e gestores*” (OUVIDOR O), mesmo não compreendendo, num primeiro momento, como o processo acontece. Outro esclarecimento que tivemos refere-se a

percepção dos ouvidores quanto ao papel da ouvidoria em relação ao demandante, a qual sintetizamos na fala do Ouvidor C: “*Conscientização e resposta com rapidez*”.

Os ouvidores manifestaram que a ação junto aos setores é árdua, pois a falta de respostas consistentes e no prazo solicitado é o principal entrave. Quanto a isso, relatou o Ouvidor O: “*Sete meses de ouvidoria voltada somente aos estudantes e a resistência de setores é o principal problema*”. Para transpor esse cenário estratégias comunicacionais como o diálogo e a sensibilização são utilizadas, mas nem sempre resultam no efeito esperado. Algumas vezes é preciso recorrer às instâncias superiores, o que amplia o desgaste de relacionamento da ouvidoria com os setores que sentem-se acuados. O sentimento dos ouvidores quanto a isso é ampliar a comunicação contínua com os setores, aproximando-se por meio de visitas e estabelecendo relacionamentos férteis em prol da universidade, conscientizando as equipes da importância do trabalho conjunto.

Com os professores a realidade é semelhante. No entanto, destacamos que, segundo os ouvidores, no caso de professor gestor o índice de negativa de resposta é maior. Outro aspecto que consideramos relevante é que, segundo os ouvidores, a frequência de processos jurídicos abertos aumenta quando as demandas envolvem docentes. Nesse sentido, o Ouvidor A referenda que o “*Diagnóstico (de processo jurídico) é quando a demanda parte com foco no docente*”. Isso ocorre porque os “[...] *gestores professores que assumem cargo de chefia, se negam a responder e querem processar a quem está denunciando*”. Logo, é possível inferir que há uma tendência de que quanto maior a hierarquia do professor, menor é o seu envolvimento com a prática da ouvidoria e com o processo participativo e democrático que advém de sua atuação.

Quando o tema é a gestão, percebemos que os ouvidores sentem falta de apoio por parte dos pró-reitores e gestores da linha intermediária (MINTZBERG, 2003), visto que o reitor apoia sua atuação. “*Maior problema é com os pró-reitores. O reitor apoia*” (OUVIDOR D). “*Há respaldo do reitor*” (OUVIDORES F e O). Para mudar essa realidade alguns ouvidores sugeriram gerar relatórios qualitativos e quantitativos para os gestores, como forma de despertar atenção para a ouvidoria enquanto agente estratégico da instituição, Nesse sentido expõe o Ouvidor C:

“Parece que os dirigentes não dão muita atenção a ouvidoria, mas façam relatórios quantitativos e qualitativos e a ouvidoria passa a ser importante para a gestão”.

Há também posicionamento diverso, mas principalmente negativo, sobre a proposta de unificação do SIC e da ouvidoria, contrariando a visão dos gestores que entendem ser algo possível e útil. O Ouvidor C ressaltou que o *“SIC é ligado a chefia de gabinete e a ouvidoria ao reitor”*. Já para o Ouvidor A, o *“SIC e ouvidoria [...] deviam estar integrados”*. No entanto, se isso ocorrer, percebemos que os ouvidores já estão atentos para buscar cursos de formação. *“Sugestão fazer curso de formação, SIC e ouvidoria”* (OUVIDOR C). Chamou-nos atenção, sobre esse ponto, a crítica dos ouvidores sobre as múltiplas funções que desempenham, quando a seu ver deveriam ter dedicação exclusiva à ouvidoria. *“Múltiplas funções do ouvidor é um problema”* (OUVIDOR D). A *“dedicação exclusiva existe”* (OUVIDOR E) e *“é fundamental para o ouvidor”* (OUVIDOR C).

A relação entre a ouvidoria e o FNOU foi o último tema abordado, tendo como foco a avaliação do próprio XIII Encontro Nacional. Quanto a isso é possível identificar que por unanimidade os ouvidores entendem o evento como oportunidade de interação e troca de experiências, além do debate com especialistas sobre os temas importantes para a ouvidoria, como o assédio moral e a mediação de conflitos. Destacamos a seguir, dois depoimentos que consideramos sintetizar o pensamento geral dos ouvidores.

De 2011 a 2013 houve um salto de qualidade no Fórum, em organização, temática, além do conhecimento e experiências. (Ouvidor F)

Vim cético para o Fórum, a pedido do reitor, me surpreendi em organização e qualidade das palestras. (Ouvidor O)

Outra questão apontada é que a carta/moção conclusiva dos debates do XIII Encontro Nacional do FNOU *“deve ser enviada a todos os gestores universitários, por meio do ouvidor”* (OUVIDOR M), em cada instituição. Também que *“A carta do Fórum deve ser avaliada em termos de melhorias durante o ano, antes do Fórum seguinte”* (OUVIDOR N). Isto é, deve servir como parâmetro de avaliação, balizando os avanços conquistados no ano por cada ouvidoria universitária.

A Carta do XIII Encontro Anual do FNOU (ANEXO N) mostrou-se relevante para compor nossa análise visto que foi redigida em conjunto por todos os ouvidores presentes no evento, participantes do GT1 - Hospitais Universitários, GT2 - Instituições de serviço públicas e privadas e GT3 - Universidades. Sua divulgação é online pelo site do FNOU⁸³ e via entrega pessoal de cada ouvidor ao seu respectivo reitor. Consideramos a carta um registro pertinente para identificarmos probabilidades e improbabilidades da comunicação na ouvidoria universitária, principalmente se observarmos que reflete a tendência de trabalho e as reivindicações das ouvidorias das universidades públicas, representadas pela grande maioria dos participantes do evento: das 46 IES presentes, 41% eram universidades e destas 94% públicas.

Ao analisarmos o conteúdo da carta, percebemos que a maioria das resoluções diz respeito ao aprimoramento da comunicação para a criação de vínculo com os diversos públicos com os quais as ouvidorias se relacionam. Esse se dará, segundo o documento, com a produção de materiais pedagógicos informativos, criação de padrões de qualidade para atendimento, esclarecimento de suas funções, desenvolvimento de projetos como as ouvidorias itinerantes, estímulo a formação de redes para aproximação de instituições públicas e privadas, articulação junto as autoridades públicas, ampliação de relacionamento com gestores acadêmicos, utilização das redes sociais e o fortalecimento da conexão entre os profissionais de ouvidoria.

Outro ponto abordado que consideramos relevante para a legitimação da ouvidoria universitária é o seu posicionamento em nível estratégico institucional, assim como a parceria com as Comissões Próprias de Avaliação – CPA's para a definição de indicadores de desempenho. Estes, sugeridos na carta, possibilitam a avaliação contínua da própria ouvidoria e contemplam o processo avaliativo da universidade. A capacitação continuada de ouvidores e profissionais de ouvidoria é um compromisso expresso do FNOU para desenvolver o perfil e as competências do ouvidor, qualificando o trabalho. Já a abertura para a participação de pesquisadores no âmbito do FNOU, demonstra a maturidade do sistema e o sentimento da importância da pesquisa científica para qualificar a ouvidoria universitária.

⁸³ www.fnou.com.br

Com base nas análises até aqui realizadas, nos encaminhamos para a etapa final de nossa tese que visa interpretar e reinterpretar as evidências que angariamos acerca de nosso objeto: a ouvidoria das universidades públicas brasileiras.

5.4 IMPROBABILIDADES E PROBABILIDADES DA COMUNICAÇÃO: DESCOBERTAS NA OUVIDORIA UNIVERSITÁRIA

O caminho que traçamos levou-nos a investigar diversos aspectos da ouvidoria universitária, o que nos possibilitou interpretá-la. Nossa análise parte do princípio de que a **ouvidoria é um sistema social** (grifo nosso), autopoietico e autorreferente, que está no ambiente, onde adapta-se às novas realidades e diferencia-se do entorno e dos demais sistemas por suas características próprias. Destacamos, no entanto, que não é autossuficiente, mas está em constante interação com sistemas psíquicos e sociais, via comunicação.

Acreditamos que a comunicação é provável na ouvidoria universitária se observarmos alguns critérios fundamentais do processo comunicativo. Este envolve a ouvidoria e os diversos públicos com os quais se relaciona - sistemas sociais e psíquicos - que comunicam-se por meio de processos interativos motivados por seleções (de unidade de informação e meios de difusão) para reduzir ao extremo a complexidade existente no entorno e estimular a compreensão, via produção de sentido.

Por meio da pesquisa quantitativa identificamos o perfil das ouvidorias das universidades públicas participantes do estudo, que sinalizou autonomia moderada (44% das ouvidorias são órgãos independentes), predomínio de criação formal por meio de Portaria ou Ato Normativo (66%), tendo como base os objetivos de melhoria e evolução institucional. Nesse sentido os dados demonstraram que apenas 28% das ouvidorias foram criadas para cumprir os requisitos de avaliação do ensino superior brasileiro, definidos pelo SINAES. Quanto a subordinação, 58% está ligada diretamente ao Reitor. Quanto aos recursos físicos 100% possui computador, 94% telefone e 67% espaço reservado para atendimento presencial.

Todas as equipes de ouvidoria tem um ouvidor graduado e destes 61% possui 40 horas semanais dedicadas à função. Além do ouvidor, 45% das equipes tem assessores, sendo que 30% possui graduação e 22% dedicação de 40 horas semanais. Já os atendentes estão presentes em 44% das ouvidorias respondentes e

37% possui turno integral. Destacamos que algumas ouvidorias possuem estagiários e bolsistas, enquanto outras não possuem equipe de trabalho, apenas o ouvidor.

Retomando nossas questões de pesquisa, buscamos analisar como se processa a comunicação nas ouvidorias das universidades públicas brasileiras. Partimos das premissas de Luhmann (1996) considerando que a comunicação é uma operação social por essência que envolve diversos sistemas psíquicos e sociais, entre si e consigo, fomentando um conjunto de possibilidades que estimula a criação e a produção de sentido. Está sujeita a complexidade do entorno e por isso respeita a autopoiesis dos sistemas envolvidos, estimulando a seleção para desenvolver o processo comunicativo. Nossa interpretação inicial, nesse sentido, é de que a comunicação na ouvidoria universitária baseia-se nos mecanismos de superação dos obstáculos à comunicação (LUHMANN, 2006). A linguagem utilizada na ouvidoria é simples e clara, possibilitando a compreensão objetiva da mensagem via código verbal, na maioria dos casos. No entanto, os ouvidores participantes dos diversos momentos da pesquisa citaram que durante o processo de atendimento há presença dos códigos não verbais, que demonstram as reações adversas dos públicos. Estas, mesmo veladas, são identificadas e colaboram para o entendimento da ocorrência, ampliando o conhecimento de evidências que esclareçam o fato e auxiliem na solução. Nesse sentido, a clareza das informações para o encaminhamento das demandas é fator chave para que os setores interpretem a mensagem e cumpram os prazos de resposta. Pontuamos que a imparcialidade deve estar presente em todo o processo, reforçando a confiança do demandante na ouvidoria. A transparência é outro critério importante, facilmente percebido pelos públicos quando têm acesso ao passo a passo do trabalho desenvolvido e as etapas necessárias para a solução da demanda.

Os meios de difusão que a ouvidoria tem a sua disposição, tanto para receber quanto para encaminhar e responder demandas, também são inúmeros. Entre eles há maior utilização do e-mail, telefone e atendimento pessoal, além de cartas, fax e caixa de sugestão. O modo escolhido para resposta normalmente segue a forma de entrada da demanda, sendo que na ouvidoria constitui-se também o registro em formulário próprio.

Com base na tabulação, constatamos que os procedimentos para o

atendimento são realizados por 82% dos respondentes, envolvendo: registro, encaminhamento, resposta e relatório de atendimento. Quanto a forma, 83% das ouvidorias realiza atendimento telefônico, sendo este de responsabilidade da equipe de ouvidoria, principalmente do ouvidor (40%). Para acompanhar o processo, 47% das ouvidorias realizam o registro protocolado da demanda mas não há softwares para realizar controle de tempo. Já para atendimento online, presente em 72% das ouvidorias, há software para registro, gerenciamento e resposta de demanda. Cabe-nos destacar que os sistemas existentes são plataformas próprias dos órgãos públicos.

Outra maneira utilizada, normalmente para comunicação com os gestores, são os relatórios que contemplam os resultados da ouvidoria via indicadores de avaliação periódica. Segundo nossa pesquisa quantitativa 89% das ouvidorias respondentes produzem relatórios para a gestão, sendo que 56% possuem sistema de processamento e controle de indicadores, mas apenas 54% realizam sua medição.

Cabe-nos destacar que a escolha dos meios de difusão a serem utilizados está diretamente ligada ao contexto e ao uso pelos públicos envolvidos. Nesse ponto afirmamos que há baixa predisposição dos ouvidores participantes da pesquisa para o uso das redes sociais, uma vez que são meios de ampla utilização dos públicos universitários, em especial os alunos⁸⁴ e também os futuros alunos⁸⁵. Com base nas respostas de 61% dos ouvidores participantes da pesquisa quantitativa, consideramos que o atendimento *online* é assíncrono (RECUERO, 2010), visto que não há interatividade imediata, a exemplo do e-mail. Quanto a isso, cremos existir a necessidade de repensar a ouvidoria pelo viés da comunicação síncrona (RECUERO, 2010), em tempo real, interativa, possibilitando que os limites geográficos de tempo e espaço, pontuados por Santos (1994), possam ser, mesmo que parcialmente, transpostos.

⁸⁴ O Projeto 18/34 – análise do perfil do jovem brasileiro (Famecos, 2014) revela que dos jovens de 25 a 34 anos, 55,7% acessam as redes sociais em celulares, aparelhos MP3 e similares todos os dias [...]. Na faixa dos 18 aos 24, 71,7% acessa as redes sociais. Conforme o professor Teitelbaum, a Geração Y é multiplataforma – não é on ou off, mas os dois. As novas mídias se expressam mais entre mais jovens, enquanto as tradicionais são mais utilizadas pelos mais velhos. “O tempo é comprimido, as experiências são consumidas de maneira mais rápida. Por isso, o acesso é feito em vários locais por mais de um dispositivo”.

⁸⁵ A pesquisa UNICEF (2013) aponta que 70% dos adolescentes brasileiros (aproximadamente 15 milhões de pessoas) possuem acesso à internet e 84% destes utilizam redes sociais.

Há também os meios simbolicamente generalizados (LUHMANN, 2006), que instigam a produção de sentido via signos compartilhados pelos sistemas psíquicos e sociais. Conforme citado pelos ouvidores participantes da pesquisa, a localização física da ouvidoria pode ser um exemplo de meio simbólico a medida que interfere na percepção dos públicos sobre o papel autônomo e independente da ouvidoria, devido sua proximidade, ou não, da gestão. Também o fato da ouvidoria constar no Regimento Interno da Universidade é percebido como fator de legitimidade organizacional. A disponibilidade do ouvidor expressa o quanto a ouvidoria está próxima dos públicos. A proatividade na resposta e solução demonstra o comprometimento da ouvidoria com a demanda dos públicos, instigando a avaliação positiva e/ou negativa da qualidade do serviço. Portanto, os signos, enquanto representações da cultura, podem auxiliar na comunicação, mas não permitem-nos afirmar que houve compreensão e aceitação por parte dos sistemas psíquicos envolvidos no processo comunicativo.

Nesse cenário, interpretamos que **o processo de comunicação na ouvidoria universitária não baseia-se em consenso mas em diversidade de interpretações** (grifo nosso). É, segundo Deetz (2010), focado na formação de significados por meio das interações coletivas, negociação e renegociação entre os diversos sistemas psíquicos e sociais. Estes pela interpenetração e acoplamento mútuo (LUHMANN, 2006), provocam um processo relacional e interativo destinado a equilibrar o sistema, não pelo consenso, mas pelas diferenças advindas de uma multiplicidade de interpretações. No contexto estudado, as ouvidorias das universidades públicas associadas ao FNOU e participantes do XIII Encontro Nacional do FNOU, percebemos que a linguagem utilizada é simples e clara a fim de propiciar o entendimento. Também, que há inúmeros meios de difusão de comunicação assíncrona e amplo uso do diálogo como forma de ampliar a compreensão entre visões contraditórias, assim como dos diversos signos e sentidos existentes. Portanto, mesmo seguindo um processo de atendimento pré-definido, entendemos que a comunicação na ouvidoria universitária é contrária ao modelo linear (LASSWELL, 1948, 1971; SHANNON e WEAVER, 1949), que define etapas rígidas a serem cumpridas, o que possibilita-nos crer que deve ter função libertadora, onde ouvir, falar, interagir, relacionar e compreender fazem parte de um

processo social complexo, de múltiplas variáveis, no qual participam diversos sistemas psíquicos e sociais.

Discutir as probabilidades e improbabilidades da comunicação na ouvidoria universitária leva-nos a analisar como cada ator social - alunos, professores, funcionários/servidores e a comunidade, se envolve no processo comunicativo da ouvidoria universitária pública. Com base na pesquisa quantitativa e ao considerarmos a frequência do atendimento, observamos que 69% dos respondentes consideram-na alta para alunos, 27% para a comunidade e 6% para os funcionários. O resultado é oposto em relação aos professores, visto que 47% procuram a ouvidoria eventualmente e 33% raramente.

Os atores sociais que escolhemos destacar em nossa análise final, envolvendo as diversas metodologias utilizadas, foram os demandantes, os setores, os professores, a gestão e o FNOU. De início identificamos dois elementos que estão presentes nos processos comunicativos com todos os públicos: o relacionamento, reafirmado com a disponibilidade do ouvidor para o atendimento, e a confiança, reforçada com o respeito recíproco e o uso da linguagem simples e clara. Constatamos que o atendimento presencial, existe em 94% das ouvidorias respondentes e na maioria dos casos (65%) conta com a atuação direta do ouvidor.

As demandas mais frequentes são informações (50%) e reclamações (61%), seguidas de eventuais sugestões (56%) e denúncias (39%). Os elogios raramente ocorrem, conforme 72% dos respondentes. Todas são acompanhadas por 78% das ouvidorias, que consideram como ponto positivo que 56% dos setores atende e responde as solicitações. Quando há falha ou falta de respostas (ponto negativo), 30% dos ouvidores faz encaminhamento ao superior imediato, 26% contato telefônico, 21% visita ao setor, 6% encaminha ofício ao Reitor e 2% ofício ao setor envolvido. No entanto, há uma parcela de ouvidorias (33%) que não possuem sistemática de relatórios implantada.

Percebemos, por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 1977), que na comunicação com o **demandante** (grifo nosso) a ouvidoria propicia a liberdade de expressão mediante o amplo esclarecimento de dúvidas e o acesso facilitado ao ouvidor. Este, na visão dos ouvidores, define a ouvidoria como instância resolutive, a

medida que busca proativamente a solução da demanda apresentada, observando a importância da agilidade da resposta, de maneira objetiva e transparente.

Com os **setores** (grifo nosso) da universidade, percebemos maior preocupação com a formalidade da comunicação, predominando o uso do código verbal e envolvendo termos técnicos específicos da área em questão. A observância de padrões como prazo e formato da resposta é um ponto importante para garantir um nível mínimo de compreensão e consistência às respostas que, por vezes, expõem decisões institucionais. A autonomia do ouvidor possibilita a cobrança de retorno, no caso de atrasos, ou nova resposta, no caso de inconsistência. Avaliamos que tal procedimento causa desgaste no relacionamento da ouvidoria com os setores em questão. No entanto, percebemos que a disponibilidade do ouvidor para acompanhar a solução e resposta das demandas, ou orientar caso solicitado, assim como o respeito e a busca de aproximação via visitas e pelo diálogo, é uma iniciativa fértil para ampliar a confiança dos setores no trabalho da ouvidoria.

Em relação à comunicação com os **professores** (grifo nosso), a ouvidoria segue as premissas dos setores, atentando para um trabalho profissional, baseado no respeito mútuo e na comunicação direta. O desafio na interação com este público deve-se à necessidade de transpor o egocentrismo que distancia os docentes, principalmente os que detêm cargos de gestão universitária, da observância de prazos e consistência das respostas para as demandas encaminhadas pela ouvidoria. Nesse sentido a ouvidoria posiciona-se como órgão autônomo e independente, legitimado pelo reitor, para buscar as respostas necessárias no contexto universitário. Cabe-nos destacar, com base em nossa pesquisa, que parte dos professores das universidades públicas do contexto estudado são um obstáculo ao trabalho da ouvidoria a medida que não respondem as demandas e acumulam processos jurídicos, inclusive por assédio moral e sexual, que geram também a abertura de processos administrativos. A resignação dos ouvidores encontra-se no fato de não existir uma ação definitiva, por parte da reitoria e da cúpula administrativa das universidades, que evite esta situação. O depoimento do Ouvidor B, no item 5.3.2, explicita nossa constatação ao dizer que um caso de perseguição de aluno foi solucionado com o *“professor encaminhado para doutorado enquanto o aluno terminou o curso”*. Para subsidiar nossa compreensão, resgatamos as imagens da organização (MORGAN, 1996), em especial a metáfora do sistema

político, reforçando que a universidade pública é um espaço de relações de poder entre iguais, no caso os professores. Por isso, acreditamos que o ônus pelo erro é atenuado por ser possível que as posições se invertam e desta maneira não se é o poder, se está no poder e este pode ser perdido, dependendo do jogo político que for instituído (MAQUIAVEL, 1955). É importante também relatarmos que há professores que contribuem de forma positiva para a ação da ouvidoria, respondendo às demandas e encaminhando soluções. No entanto, estes, segundo os ouvidores, não são a maioria.

Como já abordado anteriormente, a ouvidoria é criada na universidade por meio de uma decisão institucional, advinda normalmente do reitor. Nas universidades públicas observamos que a criação da ouvidoria efetiva-se por meio de portarias, resoluções, normativas, etc., o que lhe atribui autonomia para realizar seu trabalho. No entanto, a legitimidade é conquistada por meio do relacionamento que a ouvidoria estabelece com os **gestores universitários** (grifo nosso), baseado na confiança que possibilita liberdade de acesso e comunicação. Esta é uma realidade existente junto aos reitores, segundo os ouvidores participantes da pesquisa. No entanto, há falta de apoio por parte dos pró-reitores e gestores da linha intermediária (MINTZBERG, 2003), a medida que não respondem às demandas, o que causa morosidade e desqualifica o trabalho, comprometendo a eficiência e a eficácia do processo de ouvidoria. Nesses termos, acreditamos que é preciso mais do que atender os requisitos do SINAES, conforme descrito no Quadro 3, despertar a relevância da ouvidoria junto aos gestores acadêmicos e administrativos, por meio da comunicação proativa de informações estratégicas, via relatórios, que alimentem o processo de decisão.

O **FNOU** (grifo nosso) é compreendido pelos ouvidores como elo entre as ouvidorias brasileiras, por estimular a comunicação, propiciar o debate político e a troca de experiências sobre temas relevantes das instituições de ensino superior, com especialistas e colegas ouvidores. Em nossa interpretação é uma instância formativa, a medida que qualifica os ouvidores nos Encontros Anuais, divulga produções sobre a temática, informa decisões relevantes sobre a atuação da ouvidoria no território nacional, cria e redige coletivamente a carta/moção definindo assim compromissos anuais e critérios de avaliação para o desempenho das ouvidorias brasileiras. Quanto à comunicação, percebemos que por ser um trabalho

voluntário, sem qualquer remuneração para seus dirigentes, o FNOU caracteriza-se por ter diversos meios de contato disponíveis, mas sem agilidade de resposta. Ou seja, é uma organização instituída, que utiliza-se da estrutura da universidade de seu presidente, atualmente a Universidade de Patos de Minas, para realizar a gestão da comunicação com as ouvidorias no território nacional. Um ponto positivo, que percebemos no XIII Encontro Nacional do FNOU, é que cada região brasileira tem um diretor regional, estimulando que a informação esteja compartilhada e não centralizada. A receptividade à iniciativa da pesquisa científica é outro ponto relevante, que diferencia o FNOU e as ouvidorias a ele filiadas, pela constante busca do aprimoramento e melhoria na ação da ouvidoria no contexto universitário.

Para que a comunicação seja provável (grifo nosso) na ouvidoria universitária, elencamos como relevante a linguagem simples – não técnica, objetivando a transparência das etapas que se propõem a seguir. Independente dos meios escolhidos é fundamental observar o sigilo e a imparcialidade para estabelecer a confiança no processo da ouvidoria, que inicia com o atendimento e acolhida às manifestações demandadas das mais diversas formas. Outra questão importante é a agilidade e consistência da resposta, que reforça a segurança no processo, mediante o envolvimento dos diversos setores na solução, motivando a participação coletiva e social. A conscientização dos atores sociais sobre o fazer da ouvidoria também é uma conquista do trabalho desenvolvido. Segundo os dados quantitativos, 78% das ouvidorias realiza a divulgação de seus serviços, via meios interativos (seminários, visitas, debates) e informacionais (folders, cartazes, site, etc.). Isto, a nosso ver, reforça sua autonomia e legitima a ouvidoria universitária junto aos públicos e a instituição.

No entanto, há também **aspectos que tornam a comunicação improvável** (grifo nosso), pois dificultam o processo e criam preconceitos negativos em relação a ouvidoria universitária. Em relação a acolhida e ao atendimento, a falta de disponibilidade do ouvidor em atender o demandante - pelo acúmulo de funções, distração, cansaço, etc. - atribui percepção de má vontade ou desleixo à demanda apresentada. Quanto a resposta, o adiamento ou a perda do prazo reflete descuido e falta de acompanhamento ao processo, levando ao sentimento de insegurança e desconfiança. Quanto aos setores, a resistência para envio da resposta e o uso de termos técnicos, as vezes desconhecidos pelo ouvidor, demonstram o incômodo

pela perda de poder via compartilhamento de informações. Isso também é percebido no argumento de negativa de resposta que advém de demanda sigilosa e anônima, onde professores abstêm-se de responder por considerar que não estão sujeitos a tal questionamento. Também há aversão à ouvidoria por conta de uma concepção inicial, equivocada, de agente de fiscalização interna da universidade confundindo-a com a controladoria. Para reverter este aspecto, a ouvidoria utiliza sua autonomia legitimada pela instância máxima de poder na universidade como argumento, o que é percebido equivocadamente, segundo os ouvidores participantes da pesquisa, como prepotência pelos atores sociais. Nesse sentido, constatamos que o cumprimento do SINAES, por exigência do MEC, é apreciado por um grupo de ouvidores que evita se indispor aos seus pares, sendo este um dos maiores obstáculos à comunicação.

Para interpretarmos a ouvidoria das universidades públicas brasileiras, precisávamos chegar a um ponto comum baseados nas principais características que encontramos na pesquisa bibliográfica e de campo. Optamos pela denominação **Agente** (grifo nosso), por entendermos que a ouvidoria está continuamente em ação e por meio desta característica desenvolve suas funções. No entanto, dentre nossas constatações de pesquisa haviam especificidades que qualificavam alguns papéis da ouvidoria. Portanto, propomos compreendê-la como um agente múltiplo da universidade: facilitador, educador e mediador. Destacamos, no entanto, que não buscamos qualificá-la de modo isolado, mas sim, indicar aspectos relevantes para a análise, considerando que tanto a ouvidoria como seu entorno são complexos e, desta forma, permeados por um processo comunicativo relacional e interativo que possibilita diversos significados e interpretações.

Enquanto **Agente Facilitador** (grifo nosso) a ouvidoria universitária está focada em desenvolver um serviço especializado de registro, encaminhamento, solução e resposta, para todos os públicos da universidade, não podendo se confundir com uma central de informações. Logo, necessita primar pela agilidade e o fácil acesso à busca de soluções, via múltiplos meios. Seus diferenciais neste sentido são o acompanhamento e o retorno que propiciam a avaliação constante do trabalho, além do fomento às mudanças quando identificados entraves que prejudiquem a resposta, o que visa melhoria da ação organizacional.

Interpretar a ouvidoria como **Agente Educador** (grifo nosso), deve-se à sua disponibilidade em atender, ouvir e dialogar, possibilitando aos públicos a expressão de seus sentimentos e a abertura à comunicação. Nesse prisma, a ouvidoria acolhe as manifestações e compreende a fundo seu teor, procurando gerar segurança e confiança nos demandantes que a ela recorrem. Com base nos pressupostos libertadores da educação, citados no subcapítulo 3.2, a ouvidoria busca estabelecer-se como um espaço para a emancipação dos diversos públicos internos e externos da organização. Este, democrático, aberto, livre e imparcial, fortalece os relacionamentos, desenvolvendo as organizações e os indivíduos.

Agente Mediador (grifo nosso), a nosso ver, é um papel delicado para a ouvidoria, pois ao mesmo tempo que busca informações válidas para antecipar e prevenir crises na organização, atua na mediação de conflitos que possam ocorrer dentro e fora do contexto universitário. Uma prova recente deste aspecto é a PEC 45/09, um projeto de Emenda Constitucional que pretende retirar a ouvidoria pública de sua função como representante do povo, do cidadão, tornando-a subordinada às regras da Controladoria Geral da União. Amplamente criticada em Nota Técnica e Manifesto expedidos pela Defensoria Pública do Estado de SP (2013) com apoio de diversas instituições, a PEC 45/09 diferencia os mecanismos de controle interno e externo, enquadrando, erroneamente, a ouvidoria como parte do sistema de controle interno junto a Corregedorias, Controladorias e Auditorias.

Cabe-nos ressaltar que a crítica contra a PEC 45/09, realizada por ouvidores e instituições públicas dos mais diversos segmentos, demonstra o entendimento de que a ouvidoria não pertence ao grupo de controle interno. Ela legitima-se, na verdade, enquanto “**órgão autônomo e independente**, voltado, [...] à mediação da relação entre a administração pública e os cidadãos e ao robustecimento da participação popular no monitoramento e na construção das políticas públicas [...]” (DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SP, 2013, p. 3) (grifo do autor). Isso corrobora com o texto do Manifesto do Colégio das Ouvidorias (2013), que expomos no item 5.3 desta tese, assim como os princípios norteadores do exercício da ouvidoria universitária: imparcialidade, autonomia e sigilo, pontuados por Lyra (2012), fortalecendo, ainda mais, nossa interpretação. No entanto, cabe-nos lembrar com base em Lyra (2012) e Scroferneker (2010) que as resistências e a hostilidade, dos atores sociais envolvidos nas demandas; a fragilidade do perfil institucional de

ouvidor, muitas vezes não respaldado pelas instâncias superiores; a instabilidade política e o atrelamento a gestão universitária são pontos de melhoria para a ouvidoria das universidades públicas.

Outra questão pertinente é que a legitimação que advém de sua autonomia e relevância estratégica, ultrapassa barreiras hierárquicas e desvela problemas internos, na busca de respostas para as demandas apresentadas. Nessa posição a ouvidoria tende a ser um detector de fraquezas organizacionais, conhecendo as deficiências de setores, estruturas e gestores. Por isso precisa estar atenta aos processos gerenciais da universidade para identificar, sempre que possível, formas alternativas de solução com menores impactos e maiores resultados.

De maneira geral **interpretamos a ouvidoria como um sistema que permeia toda a organização via processos comunicacionais interativos** (grifo nosso). Por sua capacidade de visão holística é um meio condutor de descobertas e soluções, nas mais variadas instâncias e processos das universidades. Nesses termos, identificamos que deve ser uma área de grande atenção para a gestão, visto que pode ameaçar poderes instituídos, deflagrar corrupções internas, revelar informações veladas, constituindo-se como possibilidade de governança democrática e representativa do cidadão (CARDOSO; LIMA NETO; ALCANTARA, 2011) no contexto universitário.

6 CONSIDERAÇÕES

Como já mencionamos, a problemática inicial que motivou a realização de nossa pesquisa foi investigar se o papel da ouvidoria universitária e o processo comunicacional presente, interferiam na probabilidade ou não da comunicação nesse contexto, visto que nossa primeira impressão era de que sem a comunicação não seria possível efetivar-se o processo de trabalho do ouvidor. No entanto, para conseguirmos chegar a responder essa questão era preciso, preliminarmente, que refletíssemos sobre o papel da ouvidoria nas universidades públicas, investigando como estruturam-se e legitimam-se neste ambiente organizacional.

O primeiro passo para a construção teórica que fundamentou nossa tese foi na direção do esclarecimento conceitual das abordagens que escolhemos para estudar a comunicação na ouvidoria das universidades públicas, caracterizadas como organizações complexas, que observam as diretrizes de ensino, pesquisa e extensão (ROMERO, 1988), ligadas à esfera estatal via administração pública direta ou indireta (SCHMIDT; CAMPIS, 2009). Nossa busca, além de responder as questões de pesquisa, era vencer o desafio de interpretar e reinterpretar de modo isento e imparcial o objeto de estudo, a fim de atingir os objetivos propostos e, se possível, identificar novas possibilidades para futuras investigações.

Como linha mestra de nossa caminhada, escolhemos um método que nos possibilitasse organizar a pesquisa, a fim de compreendermos o contexto, analisarmos o delineamento sócio-histórico, cruzarmos metodologias diversas para colher e analisar os dados do campo e interpretarmos nossos achados à luz da teoria e prática da pesquisa. Optamos pela Hermenêutica de Profundidade, método proposto por THOMPSON (1995), por acreditarmos que nos propiciaria ir além do almejado. Isto é, com a HP seria possível, além de interpretar, reinterpretar as probabilidades e improbabilidades da comunicação na ouvidoria das universidades públicas brasileiras filiadas ao FNOU e participantes do XIII Encontro Nacional do FNOU.

Para compreender a problemática que nos propomos investigar optamos também por conceituar individualmente os grandes temas que norteiam esta tese:

comunicação, universidade e ouvidoria, atendo-nos a compreender a sua interconexão. Iniciamos pela compreensão do ambiente, o entorno, que as envolve, repleto de sistemas que motivam mais e novas relações. Para tanto, os estudos de Santos (1994) levaram-nos a repensar as maneiras de perceber o tempo - agora efêmero e intangível - e o espaço – constituído pela tecnoesfera e psicoesfera, rompendo com as barreiras geográficas e propondo sua transposição, por meio das infinitas possibilidades tecnológicas existentes.

Nesse prisma, nossa concepção sobre a organização universidade e a ouvidoria aprofundou-se, possibilitando-nos compreender que a contemporaneidade supõe a adoção de posturas proativas às organizações, com base no contexto complexo, de caos e ordem, que propicia o reordenamento constante dos sistemas para a busca do equilíbrio. Isso, segundo Capra (2005, p. 128), exige “espontaneidade e criatividade coletiva das organizações”, evidenciadas como organismos vivos, adaptáveis e mutáveis (MORGAN, 1996). Percebemos, então, a universidade e a ouvidoria como sistemas autopoieticos e autorreferenciais (LUHMANN, 1990) que possuem identidade própria, constituída por meio da cultura que as permeia desde sua fundação. Nesse sentido entendemos, com base em Handy (1978), que as pessoas, os sistemas, as tarefas e o meio ambiente são elementos da cultura organizacional, a representam e a vivenciam. Mintzberg (2003) pontua as irritações que existem nas relações organizacionais, considerando que no seu dia a dia todas as partes se relacionam e se influenciam, buscando comunicarem-se em meio as diferenças.

Para nossa análise, foi preciso resgatarmos os pressupostos da comunicação organizacional, chegando ao entendimento de que é um processo complexo e social (LUHMANN, 1990, 2006), de construção e disputa de sentidos (BALDISSERA, 2008), que aciona universos objetivos e subjetivos (CASALI, 2009) num processo interativo que envolve diversos atores e múltiplas variáveis (DEETZ, 2010) num ambiente de constante mudança que estimula seu caráter estratégico (SCROFERNEKER, 2009). Nesse cenário, entrecruzamos as ideias polêmicas de Luhmann (1996, 1997, 1998, 2007) para resgatar elementos nem sempre lembrados nos estudos comunicacionais, tais como: sistema e entorno, autopoiese e autorreferência, interpenetração e acoplamento mútuo, além das diferenças compreensivas que geram o caos, irritam os sistemas e o entorno, motivando a

comunicação organizacional.

Ao investigarmos o papel da ouvidoria universitária (grifo nosso), nosso objeto de estudo, compreendemos que é um sistema social, provido de autorreferência e autopoiese, que estabelece relações com os demais sistemas psíquicos e sociais que compõem o seu entorno. Percebermos que enquanto processo não está atrelada a informações estanques, mas permeia múltiplos sistemas. Suas práticas implicam na utilização de diversas possibilidades alternativas de metodologias já disponíveis, que não exigem uma revolução processual. Ao contrário, trata-se muito mais de uma evolução conceitual, que compreenda a comunicação como meio constitutivo das relações sociais, considerando o contexto complexo em que vivemos e valorizando as especificidades, as diferenças, sem isolá-las do todo, coevoluindo reciprocamente os sistemas psíquicos e sociais.

Na questão da abordagem evidenciamos que para atingir seus objetivos a ouvidoria deve estar engajada em e por toda a organização, pois interage com os diversos setores e processos para buscar respostas às demandas recebidas e propor melhorias e/ou correções a serem implementadas. Quanto a informação, acreditamos que nos diversos atendimentos realizados, pessoal ou virtualmente, é possível captar inúmeras informações que possam parecer descontextualizadas, mas que podem inferir análises interessantes. Quanto ao exercício criativo é possível pensar que o mesmo acontece desde o início de um atendimento até a resposta final, visto que mesmo delineados por fluxos e registros protocolados, cada atendimento na ouvidoria é único, para indivíduos especificamente diversos, sob múltiplas abordagens. Isso também reforça a característica de atividade pouco repetitiva que segue-se após o registro da demanda na ouvidoria universitária, pois conforme o foco será dado o encaminhamento e tomada a atitude mais adequada.

Referendamos, portanto, com base em nossa pesquisa, que **o papel da ouvidoria é ser agente facilitador, educador e mediador** (grifo nosso). Por meio de uma equipe multidisciplinar age de maneira autônoma e independente, observando o sigilo, a transparência e a imparcialidade (LYRA, 2012) no desenvolvimento de suas funções. Cabe ressaltar que nossa compreensão baseia-se no fato de que a ouvidoria nas universidades está indiretamente participando do

sistema universitário. Vivencia seus desafios e busca estabelecer meios de ultrapassar as improbabilidades comunicacionais que possam existir, reconhece as diferenças, compreende a complexidade das múltiplas conexões que geram significados e sentidos semelhantes e contraditórios, para resgatar o equilíbrio necessário à normalidade dos sistemas envolvidos, no caso a ouvidoria, a universidade e os atores sociais.

Para **analisarmos como acontece o processo de comunicação na ouvidoria universitária**, nos baseamos no conceito de Luhmann (2006) sobre as relações entre os sistemas e o entorno, o que fortaleceu nossa compreensão de que a comunicação está distante de simples pensamentos tecnicistas onde é vista como transmissão de informação. Nossa proposta considera que o processo comunicacional é permeado de múltiplas possibilidades interpretativas, contrapondo as verdades absolutas e imperativas por meio de infinitas formas de compreensão. Portanto, “faz parte da vida de cada indivíduo, independente de sua vontade” e “manifesta-se de diferentes formas, impregnadas de significados, que necessitam ser interpretadas/ reinterpretadas.” (SCROFERNEKER, 2006, p. 47). Junto a diversos autores da área, em especial Luhmann (1990, 1992, 1996, 1997, 1998, 2006 e 2007), Wolton (1997, 2003, 2006, 2010) e Marcondes Filho (2004, 2008), repensamos a comunicação sob o viés complexo, percebendo que é, antes de tudo, um processo relacional, que possibilita a abertura dos sistemas à interpenetração e ao acoplamento mútuo, de modo a compreendermos as especificidades de cada ator envolvido no processo e buscarmos subsídios que nos permitam vencer os obstáculos que impedem a comunicação.

Acreditamos, assim como os autores, que a linguagem nos possibilita vencer o obstáculo da forma e do código; os meios de difusão o obstáculo da distância física e os meios simbolicamente generalizados os obstáculos culturais. No entanto, cremos que a comunicação vai além disso pois envolve relações sociais, imprevisíveis e complexas, em possibilidades que podem ser comuns. Ao mesmo tempo articula a informação, os sistemas e suas relações, buscando constantemente legitimar-se e podendo não acontecer, ou seja, pode tornar-se improvável. Isto porque quanto mais complexo o ambiente, mais improvável é a comunicação pelo volume de diferentes interpretações existentes.

Quanto à probabilidade ou improbabilidade da comunicação na ouvidoria universitária, analisamos que não há uma resposta conclusiva, mas sim ambas possibilidades. A comunicação é um processo social (LUHMANN, 2006) de múltiplas possibilidades interpretativas, e não uma verdade absoluta, motivada pelo relacionamento contínuo de sistemas psíquicos e sociais. Portanto, nosso enfoque é interacional, circular e sistêmico (CURVELLO; SCROFERNEKER, 2008), onde as informações selecionadas são postas em relação para propiciar a compreensão e motivar o retorno, que leva-nos a reiniciar a comunicação com novas concepções individuais e coletivas. Constituído pelo homem, meios, contexto e a própria comunicação social, cabe-nos destacar que a ouvidoria universitária está em constante mutação, influencia e é influenciada pelos demais sistemas e o entorno. Assim, ao estudarmos as ouvidorias pela ótica dos ouvidores, buscamos analisá-las no contexto das universidades públicas. Partimos de seus pressupostos formadores para então interpretarmos e reinterpretarmos as possibilidades relacionais existentes na prática da comunicação. Com base nesses subsídios, compreendemos a comunicação sob a perspectiva processual e cognitiva, considerando as organizações enquanto sistemas de comunicação autopoieticos, que criam e recriam seus fluxos, formas e processos comunicacionais, evoluindo junto ao contexto (CURVELLO, 2009). Por isso, salientamos que a probabilidade da comunicação na ouvidoria universitária depende, principalmente, da interação humana, embasada no diálogo e na percepção de como os diversos atores: demandantes, setores, professores e gestores utilizam a linguagem, tanto verbal como não-verbal, para expressar-se, entender as mensagens, inclusive simbólicas, relacioná-las às suas experiências particulares e, assim, produzir sentido. Este, mesmo divergente é fruto da comunicação e subsídio para a evolução dos sistemas, em especial a ouvidoria universitária. Caso contrário, a comunicação será improvável.

Destacamos, no entanto, que a improbabilidade da comunicação pode ser momentânea, até que novos processos interativos ocorram e tragam elementos que ampliem a compreensão dos envolvidos. Para nós, a probabilidade da comunicação está diretamente ligada a compreensão e interação dos atores sociais que participam do processo, tendo como maiores desafios a complexidade das múltiplas interpretações possíveis e a diversidade do entorno com os quais os sistemas precisam lidar. Por isso, acreditamos que a comunicação na ouvidoria universitária é

tanto provável quanto improvável. Depende, na verdade, de como os sistemas envolvidos interagem para evoluir nesse sentido.

No entanto, ao finalizarmos este trabalho, cabe-nos ressaltar alguns pontos que fizeram parte de nossas rupturas e amadurecimento acadêmico. Iniciamos pela dificuldade que encontramos para nos afastar do objeto de estudo e assim legitimarmos nosso potencial enquanto pesquisadores, saindo da zona de conforto do mestrado para desafiar-nos. Inicialmente, buscamos o estudo aprofundado das referências de cada conceito que escolhemos, e num segundo momento, durante a pesquisa de campo junto às ouvidorias das universidades públicas brasileiras, durante o XIII Encontro Nacional do FNOU, realizado de 13 a 15 de novembro de 2013, em Recife/PE. Cabe-nos destacar que o resultado que obtivemos dessa investida foi de grande valia, trazendo subsídios importantes para esclarecermos nossas questões iniciais. Este “olhar de fora” ensinou-nos que o distanciamento é uma premissa fundamental para que a pesquisa tome fôlego e percorra um caminho natural, sem pressões ou preconceções que possam levar-nos a tendências cegas e equivocadas.

Outro ponto é o retorno e legado da pesquisa para a ciência da comunicação e as ciências sociais. Nesse aspecto o campo da comunicação aproxima-se da prática profissional à medida que está em constante contato com o ambiente e seus desafios. Prova disso é que em nossa pesquisa identificamos que o processo de comunicação surge e nutre-se na interação dos sistemas, tanto psíquicos quanto sociais. A ouvidoria universitária é um exemplo a medida que utiliza linguagem clara e simples, além de diversos meios de difusão, para estimular a compreensão e a geração de sentido. Estes, de caráter individual, tendem a refletir a percepção de cada participante do processo comunicacional envolvendo suas experiências e conhecimentos. Logo, mesmo que o teor da mensagem seja idêntico, a compreensão é única e permeada de interpretações subjetivas que interferem no sistema e no entorno.

Acreditamos, portanto, que esta tese é um trabalho válido de pesquisa científica no campo da ciência da comunicação, por se propor a investigar a problemática escolhida sob pressupostos teóricos sólidos e norteada pelo método da hermenêutica de profundidade (THOMPSON, 1995). Com isso, foi possível

construirmos um caminho prático de investigação, por meio de diversas metodologias, que levaram-nos ao desafio da interpretação e da reinterpretação.

Nesta caminhada, buscamos além de atingir nossos objetivos e responder as questões de pesquisa, observar as correlações entre os diversos fenômenos estudados, enfatizando as peculiaridades que os estudos em comunicação nos permitem devido à complexidade existente nos sistemas sociais. Ampliar o estudo, por meio da entrevista em profundidade, com os ouvidores das universidades públicas a fim de identificar, analisar e debater os meios simbolicamente generalizados nas diversas regiões do país é uma possibilidade futura que percebemos. Também abranger no escopo da pesquisa as demais categorias administrativas das universidades brasileiras - privadas, tanto confessionais, quanto particulares e comunitárias - num estudo comparativo que discuta as aproximações e diferenças da atuação da ouvidoria, fica como sugestão. Cabe-nos, portanto, seguir adiante, em busca de novos desafios e possibilidades comunicativas.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A.; KUMAR, V.; DAY, George. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2011.

ABNT NBR ISO 9000:2005. **Sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário**. Rio de Janeiro: ABNT, 2005. Disponível em: <http://qualidadeuniso.files.wordpress.com/2012/09/nbr-iso-9000-2005.pdf> Acesso em maio de 2014.

ABO – Associação Brasileira de Ouvidores. 1997. **Código de Ética do Ouvidor/Ombudsman**. Disponível em: <http://www.abonacional.org.br/artigo.php?codigo=8> Acesso em janeiro de 2014.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ARISTÓTELES. **Retórica**. 2. ed. Lisboa: Imprensa Nacional - Casa da Moeda, 2005. (Biblioteca de Autores Clássicos).

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. P. 149-177.

BARALDI. **Glosario sobre la teoria social de Niklas Luhmann**. México D.F.: Universidad Iberoamericana, 2006.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. 7.ed. Florianópolis: UFSC, 2010. Disponível em: <http://www.inf.ufsc.br/~barbetta/livro1.htm> Acesso em maio de 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BASTOS, Ana Rafaela; MARCHIORI, Marlene; MORAES, Mayna Marchiori de. A ouvidoria como processo de construção de conhecimento. In: IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Ouvidoria: mídia organizacional**. Porto Alegre: Sulina, 2012. p. 78-112.

BASTOS, Fernando; PORTO, Sérgio Dayrell. Análise hermenêutica. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. P.316-329.

BASTOS, Carmen Célia Barradas Correia. DOSSIÊ. Área Temática: Estudos e Pesquisas em Educação Superior. ETD – Educação Temática Digital , Campinas, v.9, n. esp., p.95-106, dez. 2007. Disponível em <http://www.fe.unicamp.br/revista/index.php/etd/article/download/1703/1547>. Acesso em maio de 2013.

BRASIL. Lei n.º 10.861, de 14 de abril de 2004. Institui o Sistema Nacional de avaliação da educação Superior – SINAES e dá outras providências. **Portal**

do **MEC**. Disponível em <portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/leisinaes.pdf> Acesso em dezembro de 2012.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A Sagrada missão pública**. Folha de São Paulo. São Paulo, 04 jun. 2000, Caderno Mais!, p. 10-11. Disponível em: http://www.bresserpereira.org.br/Articles/2000/693.A_sagrada_missao_publica.pdf Acesso em maio de 2014.

_____; CUNILL GRAU, Nuria. (Orgs.). **O público não-estatal na reforma do Estado**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

BUARQUE, Cristovam. **A Aventura da universidade**. São Paulo: UNESP; Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. 2014. **Os “muitos públicos” da comunicação interna**. Disponível em: <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:pK5Rx16hOVgJ:www.rp-bahia.com.br/colunistas/wilbueno2.htm&client=safari&hl=pt-BR&gl=br&strip=0> Acesso em junho de 2014.

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. Trad. Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2005.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito; LIMA NETO, Fernando Cardoso; ALCANTARA, Elton Luiz da Costa. **Ouidoria pública e governança democrática**. Boletim de Análise Político-Institucional. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: http://www.ipea.gov.br/participacao/images/pdfs/book_bapi%203.pdf Acesso em maio de 2014.

CARDOSO, Claudio. **Comunicação para inovação**. In: Bahia Indústria. Ano XVII, nº 187, Ago./2007. Salvador: FIEB, p. 30.

CARDOSO, Wille Muriel. 2006. **O papel do ombudsman nas dimensões do SINAES**. Disponível em http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php?option=com_content&view=article&id=259:o-papel-do-ombudsman-nas-dimensoes-do-sinaes&catid=55:83&Itemid=21 Acesso em dezembro de 2012.

CASALI, A.M. Um modelo do processo de comunicação organizacional na perspectiva da ‘Escola de Montreal’. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.1, p.108-134.

CNBB - Conferência Nacional dos Bispos do Brasil. 1999. **Diretrizes e Normas para as Universidades Católicas**. Segundo a Constituição Apostólica “Ex corde Ecclesiae”. Decreto Geral (Prot. N. 721/94). Congregatio pro Episcopis Brasiliensis de Conferentiae Episcoporum decreti Generalis Recognitione. Disponível em http://www.cnbb.org.br/component/docman/doc_details/127-64-diretrizes-e-normas-para-as-universidades-catolicas Acesso em maio de 2014.

COLÉGIO DE OUVIDORIAS. 2013. **Colégio de Ouvidorias, com apoio de ABO e CONACI, acompanha votação da PEC 45/09 para garantir Emenda no. 3.** Disponível em: <http://racismoambiental.net.br/2013/09/colégio-de-ouvidorias-com-apoio-de-abo-e-conaci-acompanha-votacao-da-pec-4509-para-garantir-emenda-no-3/> Acesso em maio de 2014.

_____. 2013. **Manifesto sobre a Proposta de Emenda Constitucional no. 45/2009.** Disponível em: http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Repositorio/23/Documentos/2013.08_Manifesto_PEC45_Final.pdf Acesso em maio de 2014.

CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988. Disponível em http://www.senado.gov.br/legislacao/const/con1988/CON1988_05.10.1988/art_5_shtm Acesso em janeiro de 2014.

CORNU, Lucienne. **Neurocomunicação:** para compreender os mecanismos da comunicação e aumentar as competências. Trad. Kenia Maria Menegotto Pozenato. Caxias do Sul, RS: EDUCS, 2004.

CURVELLO, Joao José Azevedo. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos organizacionais. In: KUNSCH, M.M.K. (Org.) **Comunicação Organizacional:** histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, v.1, p.91-105.

_____; SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. A comunicação e as organizações como sistemas complexos: uma análise a partir das perspectivas de Niklas Luhmann e Edgar Morin. **Revista da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em comunicação/ E-compós**, Brasília, v.11, n.3, set/dez. 2008.

DAWES, Greg. 2012. **Nullius in verba, Nihil in verbis, Sapere aude.** Disponível em: <https://blogs.otago.ac.nz/emxphi/2012/02/nullius-verba-nihil-verbis-sapere-aude/> Acesso em maio de 2014.

DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene. (org.). **Comunicação e organização:** reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.83-102.

DEFENSORIA PÚBLICA DO ESTADO DE SP. 2013. Disponível em http://www.defensoria.sp.gov.br/dpesp/Repositorio/23/Documentos/2012.07_Nota%20Técnica%20PEC%2045%20de%202009.pdf Acesso em janeiro de 2014.

DINIZ, Janguiê. **Brasil da política ou da politicagem?** Disponível em <http://www.wscom.com.br/blog/janguiediniz/post/post/Brasil+da+pol%C3%ADtica+ou+da+politicagem%3F-9496> Acesso em março de 2014.

ETZKOWITZ, Henry. **Hélice tríplice:** universidade – indústria – governo: inovação em movimento. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2013.

FAMECOS – Faculdade de Comunicação Social PUCRS. 2014. **Projeto 18/34 – análise do perfil do jovem brasileiro**. Disponível em <http://portal.eusoufamecos.net> Acesso em maio de 2014.

FAYARD, Pierre. **O jogo da interação**: informação e comunicação em estratégia. Caxias do Sul: EDUCS, 2000.

FINGER, Almeri Paulo. (Org.). **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

FNOU – Fórum Nacional de Ouvidores Universitários. 2013. Disponível em <http://www.fnou.com.br/site/> Acesso em dezembro de 2013.

FRANÇA, Vera. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: MOTTA, L.G.; WEBER, M.H.; FRANÇA, V.; PAIVA, R. (Orgs.). **Estratégias e culturas da comunicação**. Brasília: Editora UnB, 2002. p. 13-29.

GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e método I**: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. 10ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

GALVÃO, Ramiz. 1920. **A UFRJ – História**. Disponível em: http://www.ufrj.br/pr/conteudo_pr.php?sigla=HISTORIA Acesso em maio de 2014.

G1 EDUCAÇÃO. 2013. **Faturamento de faculdades privadas cresce 30% em 2 anos, estima estudo**. Disponível em: <http://g1.globo.com/educacao/noticia/2013/08/faturamento-de-faculdades-privadas-cresce-30-em-2-anos-estima-estudo.html> Acesso em maio de 2014.

HABERMAS, Jürgen. **Racionalidade e comunicação**. Lisboa: Edições 70, 2002.

HANDY, Charles B..**Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

_____. **Por dentro da organização**: grandes ideias para executivos. Trad. Neusa Santos Martins. São Paulo: Saraiva, 1993.

HARRISON, Roger. **Understanding your organization's character**. Harvard Business Review, v.50, n.3, May-June 1972.

HEIDEGGER, Martin. **Ser e tempo**: Parte II. 13.ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

_____. **Ontologia**: hermenêutica da facticidade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Ouvidoria**: mídia organizacional. Porto Alegre: Sulina, 2012.

_____. Ouvidoria é comunicação. **ORGANICOM - Revista brasileira de comunicação organizacional e relações públicas**. Ano 7, n.12 (1º Semestre de 2010). São Paulo: Gestcorp – ECA – USP, Abrapcorp, 2010. p. 14-24.

INEP. 2013. Disponível em: <http://portal.inep.gov.br/enade> Acesso em dezembro de 2013.

JOSEPH, Miriam. **O Trivium - As Artes Liberais da Lógica, Gramática e Retórica**. Tradução de Henrique Paul Dmyterko. São Paulo: É Realizações, 2008.

KANT, Immanuel. **O conflito das faculdades**. Lisboa: Edições 70, 1993.

LANZILLOTTI, Vivone de Souza. Reengenharia na universidade: uma interface possível? In: FINGER, Almeri Paulo. (Org.). **Gestão de universidades: novas abordagens**. Curitiba: Champagnat, 1997. p. 25-58.

LASSWELL, Harold Dwight. Estructura y función de la comunicación en la sociedade. 1948. In: MORAGAS, M. de. **Sociología de la Comunicación de Masas II**. Estructura, funciones y efectos. Barcelona: Gustavo Gili, 1985. Disponível em <http://www.periodismo.uchile.cl/talleres/teoriacomunicacion/archivos/lasswell.pdf> Acesso em março de 2013.

_____. A estrutura e a função da comunicação na sociedade. In: COHN, G. **Comunicação e indústria cultural**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo – Companhia Editora Nacional, 1971.

LUHMANN, Niklas. **Sociedad y Sistema la Ambición de la Teoría**. Barcelona, Buenos Aires, México: Ediciones Paidós; I.C.E. la Universidad Autónoma de Barcelona, 1990.

_____. **Introducción a la teoría de sistemas**. México, D.F.: Antrophos, 1996.

_____. O conceito de sociedade. In: NEVES, Clarissa E.B. & SAMIOS, Eva M.B., **Niklas Luhmann: a nova teoria dos sistemas**. Porto Alegre: Ed. UFRGS/ Goethe-Institut, 1997.

_____. **Complejidad y modernidade: de la unidad a la diferencia**. Madrid: Trotta, 1998.

_____. **Sistemas Sociales: Lineamentos para uma Teoria General**. Rudí (Barcelona): Anthropos; México Universidade Iberoamericana; Santafé de Bogotá: CEJA, Pontificia Universidad Javeriana, 1998.

_____. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vega, 1992. 1. ed.

_____. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vega, 2006. 4. ed.

_____. **La sociedade de la sociedade**. México: Iberoamericana/Herder, 2007.

LYRA, Rubens Pinto. Um Ombudsman Universitário. **O Norte**, 9.mar.1990.

_____. **O ouvidor universitário**. 2012. Disponível em http://www.google.com.br/#hl=pt-BR&tbo=d&rlz=1W1VASJ_pt-BRBR512&sclient=psy-

ab&q=o+ouvidor+universit%C3%A1rio+rubens+pinto+lyra&oq=o+ouvidor+universit%C3%A1rio+rubens+pinto+lyra&gs_l=hp.3...15913.16536.1.16795.2.2.0.0.0.0.234.455.2-2.2.0...0.0...1c.1.IGJ6pisHg08&pbx=1&rlz=1W1VASJ_pt-BRBR512&bav=on.2.or.r_gc.r_pw.r_qf.&bvm=bv.1355325884,d.eWU&fp=bc203b66a52b121&bpcl=39967673&biw=1280&bih=673 Acesso em novembro de 2012.

MAQUIAVEL, Niccolò. **O príncipe**. 4.ed. São Paulo: Atena, 1955.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. P. 179-200.

MARCON, Christian; MOINET, Nicolas. **Estratégia-rede**: ensaio de estratégia. Caxias do Sul: EDUCKS, 2001.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Até que ponto, de fato, nos comunicamos?** Uma reflexão sobre o processo de individuação e formação. São Paulo: Paulus, 2004.

_____. **O escavador de silêncios**: formas de construir e de desconstruir sentidos na comunicação: Nova teoria da comunicação II. São Paulo: Paulus, 2004.

_____. **Para entender a comunicação**. Contatos antecipados com a Nova Teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARÍN, A. Lucas; GARCIA GALERA, C.; RUIZ SAN ROMÁN, J. A.. **Sociología de la Comunicación**. Madrid: Trotta, 1999.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco. **Autopoiesis and Cognition**: The realization of the living. London: D. Reidel Publishing Company, 1980.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. [et al.]. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCOVITCH, Jacques. Eficiência e eficácia na instituição de pesquisa aplicada. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, v. 79, n. 01, Jan/Mar, 1979.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão Estratégica em Comunicação**

Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: Difusão Editora, 2008, p.73

NUNES, Ruy Afonso de Costa. **História da educação na Idade Média.** São Paulo: EPU, 1979.

PAVIANI, Jayme; POZENATO, José Clemente. **A universidade em debate.** Caxias do Sul: EDUCS, 1984.

PEIRCE, Charles Sanders. **Collected Papers.** Cambridge, MA: Harvard University Press, 1958.

PIACENTINI, Maria Tereza de Queiroz. 2014. Eficiente, Eficaz e efetivo. **Âmbito jurídico. com. br** Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=visualiza_dica&id_noticia=5745 Acesso em junho de 2014.

PINTO, Júlio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações? In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. P. 81-89.

PORTAL MEC. 2012. Disponível em http://portal.mec.gov.br/index.php/?id=12303&option=com_content&view=article Acesso em dezembro de 2012.

_____. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cotas/perguntas-frequentes.html> Acesso em dezembro de 2013.

RECUERO, Raquel. **Redes sociais na internet.** Porto Alegre: Sulina, 2010.

RIBEIRO, Darcy. UnB: invenção e descaminho. In: GOMES, Candido Alberto. **Darcy Ribeiro.** Recife: Fundação Joaquim Nabuco, Editora Massangana, 2010. p. 97-104.

RICOEUR, Paul. **O conflito das interpretações.** Rio de Janeiro: Imago, 1978.

ROBERTSON, Susan L. O processo de Bolonha da Europa torna-se global: modelo, mercado, mobilidade, força intelectual ou estratégia para construção do Estado? **Revista Brasileira de Educação**, v. 14 n. 42 set./dez. 2009. p. 407-422.

RODRIGUES JR., Léo. A universidade como organização moderna: os desafios contemporâneos não apenas epistemológicos. In: SILVEIRA, Flávio Eduardo. (Org.). **Organizações e sociedade: identidade, poder, saber e comunicação na contemporaneidade.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2003. p. 65-83.

RODRIGUES, Maria Helena Saraiva. Ouvidorias universitárias: um caso à parte? In: IASBECK, Luiz Carlos Assis. **Ouvidoria: mídia organizacional.** Porto Alegre: Sulina, 2012. p. 233-254.

RODRIGUES, Leo Peixoto; NEVES, Fabrício Monteiro. **Niklas Luhmann: a sociedade como sistema**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012.

RODRÍGUEZ, Dario R. TORRES, Javier N. **Introducción a la teoría de la sociedad de Niklas Luhmann**. México: Iberoamericana/ Herder, 2008.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.2, p. 125-157.

ROMERO, Joaquim J.B. Concepções de universidade. In: FINGER, Almeri Paulo. **Universidade: organização, planejamento e gestão**. Florianópolis: UFSC/CPGA/NUPEAU, 1988.

SANTOS, Boaventura Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 1995.

_____; ALMEIDA FILHO, Naomar de. **A universidade no século XXI: para uma universidade nova**. Coimbra: 2008. Disponível em <<https://ape.unesp.br/pdi/execucao/artigos/universidade/AUniversidadenoSeculoXXI.pdf>> Acesso em setembro de 2012.

SANTOS, Eli Rozendo Moreira dos. **Comunicação na pequena, média e grande empresa**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1980.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo: Globalização e meio técnico-científico informacional**. São Paulo: HUCITEC, 1994.

_____. O retorno do território. Debates: Territorio y Movimientos Sociales. OSAL251. Año VI, nº 16, Enero-Abril de 2005. P. 249-261. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/4799802/o-retorno-do-territorio-milton-santos-clacso>. Acesso em maio de 2013.

SCHMIDT, João Pedro; CAMPIS, Luiz Augusto Costa a. As instituições comunitárias e o novo marco jurídico do público não-estatal. In: SCHMIDT, João Pedro. (Org.). **Instituições comunitárias: instituições públicas não-estatais**. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2009. p. 17-37.

SCHRAMM, W. **Process and Effects of Mass Communication**. Urbana Illinois University Press, 1960.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Trajetória teórico-conceituais da Comunicação Organizacional**. Revista FAMECOS, Porto Alegre, n.31, p.47-53, dez. 2006.

_____. Processos comunicacionais na implantação dos programas de qualidade e de certificações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.1, p. 195-216.

_____. As ouvidorias virtuais em instituições de ensino superior brasileiras. **ORGANICOM - Revista brasileira de comunicação organizacional e**

relações públicas. Ano 7, n.12 (1º Semestre de 2010). São Paulo: Gestcorp – ECA – USP, Abrapcorp, 2010. p. 130-14924.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The Mathematical Theory of Communication.** Urbana, IL: University of Illinois Press, 1949.

SILVA, De Plácido. **Vocabulário jurídico.** Rio de Janeiro: Forense, 2000.

SILVA E MEIRELLES, Dimária. Estratégias competitivas e potencial de barreiras de entrada em serviços: uma proposta de abordagem teórica. **Administração: Ensino e Pesquisa.** Rio de Janeiro, v. 11, n. 1, p. 79-100. Jan/ Fev/ Mar. 2010. Disponível em http://old.angrad.org.br/resources/circuits/article/article_403.pdf Acesso em junho de 2014.

SIMÕES, R.P. **Relações Públicas: função política.** 3 ed. São Paulo: Summus, 1995.

SOBRAL, Filipe; PECCI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** Pearson Prantice Hall, 2008.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media.** 2.ed. Porto: 2006. Disponível em <http://bocc.unisinos.br/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf> Acesso em junho de 2013.

SOUZA, Gabriel Felipe de. O papel de uma ouvidoria no âmbito da administração pública federal: a experiência da ouvidoria-geral da AGU. Revista da AGU – Advocacia Geral da União. Ano VIII, N. 16, Brasília, abr./jun. 2008. Disponível em http://www.agu.gov.br/sistemas/site/PaginasInternas/NormasInternas/AtoDetalhado.aspx?idAto=268282&ID_SITE= Acesso em janeiro de 2014.

TEIXEIRA, Anísio. **A educação e a crise brasileira.** Coleção Atualidades Pedagógicas. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1956. Disponível em http://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=4&ved=0CEcQFjAD&url=http%3A%2F%2Fwww.dominiopublico.gov.br%2Fpesquisa%2FDetalleObraDownload.do%3Fselect_action%3D%26co_obra%3D24609%26co_midia%3D2&ei=GAfHUMbTBYqY9QSDxoGADg&usq=AFQjCNEsyG7ghD9WoE2Erw-UzG-TKVIUEg&sig2=vxbKWJMAtxB00bP-mfg6vg Acesso em dezembro de 2012.

THE ROYAL SOCIETY. 1663. Disponível em: <https://royalsociety.org/about-us/history/> Acesso em março de 2014.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa.** 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

TUBINO, M.J.G. **Universidade, qualidade e avaliação.** Rio de Janeiro: Qualitymark/ Dunya, 1997.

UHRY, Ricardo. **Estratégias de comunicação interativa: competências de comunicação em língua portuguesa.** Curitiba: UFPR, 2010.

UNESCO. **Educação um tesouro a descobrir**: Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI. Trad. José Carlos Eufrazio. São Paulo: Cortez, 1996.

_____. **Boletim Especial de La Conferencia Mundial de Educación Superior**. no. 194. Primero Día. Paris, 2007. Disponível em: http://www.unesco.org.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=563:novos-dados-do-relatorio-global-de-ensino-superior-mostram-uma-mutacao-da-mobilidade-&catid=19:internacional&Itemid=153. Acesso em maio de 2013.

UNICEF. 2013. **O uso da internet por adolescentes**. Disponível em: http://www.unicef.org/brazil/pt/br_uso_internet_adolescentes.pdf Acesso em junho de 2014.

VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento e controle**: uma proposição brasileira. Rio de Janeiro: Livros técnicos e científicos editora S.A., 1983.

VERONESE, Marilia Veríssimo; GUARESCHI, Pedrinho Arcides. Hermenêutica de profundidade na pesquisa social. **Ciências Sociais Unisinos**, Maio/Ago de 2006, ano/vol.42, n.002. Universidade do Vale do Rio dos Sinos. São Leopoldo, Brasil. p. 85-93.

VILANOVA, Fátima. **Ouidoria na UECE: seis meses de experiência: Relatório**. Fortaleza: UECE, 1997.

_____; TANEZINI, Carlos Alberto. (Orgs.). **Ouidoria universitária no Brasil**: relato de experiências. Fortaleza: FNOU/ ABO Nacional, 2007.

WEBER, Max. **Economia y sociedade**. México: Fondo de Cultura Económica, 1992.

_____; **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Martin Claret, 2001.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Algés/Portugal: Difel, 1997.

_____. **Internet, e depois?**: uma teoria crítica das novas mídias. Porto Alegre: Sulina, 2003.

_____. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

_____. **Informar não é comunicar**. Trad. Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXOS

ANEXO A**Autorização para participação no XIII Encontro Nacional FNOU**

arnaldo.podesta@ufsc.br 
Para: Tassiana Camatti
Re: Participação do Encontro FNOU 2013

3 de outubro de 2013 08:32
[Ocultar Detalhes](#)

2

Prezada Professora,

VC tem toda a liberdade de participar no nosso FNOU. Para tanto basta fazer sua inscrição no site do FNOU.

Gostaria também de lhe oferecer, caso não conheça, uma coletânea que realizamos sobre os vinte anos da ouvidoria universitária no Brasil. Se tiver interesse, encaminhe seu endereço de correio para que possa lhe encaminhar um volume.

Cordialmente, Arnaldo Podestá jr - Ouvidor da UFSC

Vice Presidente do FNOU

Diretor Financeiro da ABO-SC.

ANEXO B**Autorização para pesquisa no XIII Encontro Nacional FNOU**☆ **arnaldo.podesta@ufsc.br** 

Para: Tassiana Camatti

Re: Participação do Encontro FNOU 2013

4 de outubro de 2013 11:54

[Ocultar Detalhes](#)

4



Prezada Profa.

O livro foi impresso pela UFSC, portanto não pode ser vendido. Com relação a sua pesquisa acredito que por ocasião do evento possa conversar com os participantes e decidir a melhor maneira de realiza-la.

Cordialmente, Arnaldo

OBS: O livro será encaminhado via correio.

ANEXO C**Confirmação da inscrição no XIII Encontro Nacional FNOU**

contato@fnou.com.br
Para: tbcamatt@gmail.com Camatti
Importante: XIII FNOU - Mudança de Local do Evento

15 de outubro de 2013 11:26
[Ocultar Detalhes](#)

1

Prezado(a) Senhor(a),

Bom dia!

Inicialmente, confirmamos sua inscrição para participação no Encontro Anual do XIII FNOU - Fórum Nacional de Ouvidores Universitários / II Fórum das Ouvidorias das IES de Pernambuco.

O evento será realizado na mesma data já anunciada - no período de 13 a 15/11/2013 - conforme programação que consta em nosso site (www.fnou.com.br).

No entanto, para melhor comodidade de todos os participantes, alertamos que HOUVE MUDANÇA NO LOCAL DO EVENTO. O referido encontro ocorrerá no endereço indicado abaixo:

Local: Hotel Jangadeiro

Endereço: Av. Boa Viagem, 3114 - Boa Viagem - Recife-PE - Brasil
Telefones: (81) 3086.5050 / 3465.3544 - Fax: (81) 3086.5051 / 3466.5786
email: falecom@jangadeirohotel.com.br - Site: www.jangadeirohotel.com.br

Solicitamos que as reservas (passagem/hospedagem) deverão ser feitas por cada participante inscrito no evento diretamente com o Hotel Jangadeiro ou com outro hotel da proximidade/sua preferência.

Um grande abraço e até o dia 13 de novembro!

Att,

Prof. Ms. Alan Santos de Oliveira

Presidente - FNOU

ANEXO D

Questionários respondidos no Pré-teste

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS OUVIDORES [Pré-teste]¹

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profª Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir a ouvidoria universitária enquanto ação de comunicação estratégica.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiana Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

QUESTIONÁRIO

1) Qual o lugar da ouvidoria na estrutura organizacional? Qual a subordinação hierárquica?

Atualmente, a Ouvidoria está vinculada à Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários e subordinada à Diretora de Assuntos Comunitários.

2) A ouvidoria está constituída como unidade organizacional na estrutura ou existe apenas o cargo de ouvidor?

Unidade Organizacional () Somente Ouvidor

A ouvidoria foi criada por ato normativo? () Sim Não

Em caso positivo, esse ato foi: () Portaria () Decreto () Outro: _____

3) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim () Não

Em caso negativo, qual a sua localização? _____

4) Quanto a estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? Se possível, especificar as quantidades.

Computador Telefone - aparelho () Telefone - linha 0800

Telefone - linha comum () Fax () Notebook () Outro: _____

5) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim () Não

Em caso positivo, quantas pessoas atuam na Ouvidoria? duas

Quais as suas atribuições? Receber e gerenciar demandas/respostas,

elaborar relatórios, e tratar questões de maior complexidade

¹ Nesse pré-teste os ouvidores e as instituições não serão identificados. junto à Administração Superior.

6) Há formação mínima exigida para atuar na Ouvidoria? () Sim (X) Não

Em caso positivo, qual a formação?

() Fundamental () Médio () Graduação () Pós-graduação

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica?

() Sim (X) Não

Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende?

(X) alunos (X) professores (X) funcionários (X) comunidade () outros: _____

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? (X) Sim () Não

Em caso positivo, quem realiza o atendimento? Os próprios Ouvidores.

Especificar o número para contato: (51) 3353-4981 e (51) 3353-4854

Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim (X) Não

Em caso positivo, qual o tempo previsto? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? (X) Sim () Não

Em caso positivo, qual sistema utiliza? Utiliza o sistema da OMB.

O canal é interativo? () Sim (X) Não mas disponibiliza a pesquisa de satisfação

Em caso positivo, detalhar: para cumprir o contato com o público

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? (X) Sim () Não

Em caso positivo, quem realiza o atendimento? Os próprios Ouvidores.

O local para atendimento é reservado? (X) Sim () Não

É realizado registro do atendimento presencial? (X) Sim () Não

Quais os procedimentos adotados? A demanda é registrada em formulário e, posteriormente, a Ouvidoria transcreve para o sistema informatizado, realizando os devidos encaminhamentos.

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? (X) Sim () Não

Em caso positivo, especificar: Além do presencial, a Ouvidoria recebe contatos por telefone, sistema informatizado e e-mail.

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? Sim () Não

Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, aponte, de acordo com a escala proposta, com qual periodicidade cada um dos tipos de manifestações é enviada à ouvidoria:

(1) Muito frequentemente (2) Com frequência razoável (3) Raramente (4) Nunca

3 Elogios
1 Informações
2 Denúncias
1 Reclamações
3 Sugestões

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? Sim () Não

Em caso positivo, há medição de indicadores? Sim () Não

Quais são os indicadores medidos?

Tempo de resposta Solução da demanda () Melhoria de processos
 Setores envolvidos na solução Outros: *Categorias/tipos de manifestações: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios.*

16) A ouvidoria realiza inspeções para verificar o atendimento às demandas?

Sim () Não () Eventualmente

Em caso positivo, qual a periodicidade?

() Semanal () Quinzenal () Mensal () Semestral Anual () Outra: _____

São produzidos relatórios? Sim () Não

Qual encaminhamento é dado? *Os relatórios de melhoria/ação corretiva são encaminhados às Unidades Acadêmicas e à Administração Superior.*

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica?

Sim () Não

Em caso positivo, poderia descrevê-lo? *São disponibilizados folders e há também o site da Ouvidoria na página da Universidade.*

Observações adicionais [se julgar necessário], inclusive para qualificar esse questionário.

Sugestões: (1) incluir mais uma opção na pergunta 14, em nível intermediário, podendo ser "eventualmente"; (2) ampliar as opções de indicadores na pergunta 15; (3) perguntar a carga horária semanal dedicada à Ouvidoria; (4) perguntar como a Ouvidoria avalia a atenção dos setores aos seus encaminhamentos.

Data: 18/10 2013

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS OUVIDORES [Pré-teste]¹

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir a ouvidoria universitária enquanto ação de comunicação estratégica.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiana Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

QUESTIONÁRIO

1) Qual o lugar da ouvidoria na estrutura organizacional? Qual a subordinação hierárquica?

A Ouvidoria, na estrutura organizacional da UFRGS, situa-se como órgão independente e sua subordinação hierárquica é diretamente ao Reitor.

2) A ouvidoria está constituída como unidade organizacional na estrutura ou existe apenas o cargo de ouvidor?

Unidade Organizacional () Somente Ouvidor

A ouvidoria foi criada por ato normativo? Sim () Não

Em caso positivo, esse ato foi: Portaria () Decreto () Outro: _____

3) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim () Não

Em caso negativo, qual a sua localização? _____

4) Quanto a estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? Se possível, especificar as quantidades.

Computador Telefone - aparelho () Telefone - linha 0800

Telefone - linha comum () Fax () Notebook ~~Outro:~~ 3 ramais
(ramal direto)

5) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim () Não

Em caso positivo, quantas pessoas atuam na Ouvidoria? 2 = Ouvidora e Assessora

Quais as suas atribuições? Receber e dar retorno às demandas encaminhadas pelo Sistema Eletrônico de Ouvidoria da UFRGS, pessoalmente, por e-mail, por telefone ou carta.

¹ Nesse pré-teste os ouvidores e as instituições não serão identificados.

A principal função da Ouvidoria é dar voz ao cidadão no âmbito da Instituição.

Professora
Ouidora = doutora
Assessora = graduada

X 6) Há formação mínima exigida para atuar na Ouvidoria? Sim () Não

Em caso positivo, qual a formação?

() Fundamental () Médio () Graduação () Pós-graduação

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica?

() Sim Não

Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende?

alunos professores funcionários comunidade () outros: _____

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

Em caso positivo, quem realiza o atendimento? A Ouvidora e a Assessora

Especificar o número para contato: 33084944

Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

Em caso positivo, qual o tempo previsto? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? Sim () Não

Em caso positivo, qual sistema utiliza? Sistema contratado da DMD e cus
tomizados com toda a hierarquia administrativa
O canal é interativo? () Sim Não da UFRGS.

Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

Em caso positivo, quem realiza o atendimento? A Ouvidora e a Assessora

O local para atendimento é reservado? Sim () Não

É realizado registro do atendimento presencial? () Sim Não

Quais os procedimentos adotados? É solicitado que após a con-
versa a pessoa relate a situação no site
da Ouvidoria, na página da UFRGS.

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

Em caso positivo, especificar: A Ouvidoria também recebe cartas
identificadas e o demandante é solici-
tado a inserir sua demanda no sistema
Eletrônico de Ouvidoria da UFRGS.

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? Sim () Não

Em caso positivo, esse manual é de: domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, aponte, de acordo com a escala proposta, com qual periodicidade cada um dos tipos de manifestações é enviada à ouvidoria:

(1) Muito frequentemente (2) Com frequência razoável (3) Raramente (4) Nunca

3 Elogios
1 Informações
3 Denúncias
1 Reclamações
3 Sugestões

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? Sim () Não

Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim Não

Quais são os indicadores medidos?

() Tempo de resposta () Solução da demanda () Melhoria de processos
 () Setores envolvidos na solução () Outros: _____

16) A ouvidoria realiza inspeções para verificar o atendimento às demandas?

() Sim Não () Eventualmente

Em caso positivo, qual a periodicidade?

() Semanal () Quinzenal () Mensal () Semestral () Anual () Outra: _____

São produzidos relatórios? Sim () Não

Qual encaminhamento é dado?

Encaminhados ao Reitor e à Ouvidoria Geral da Unias

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica?

Sim () Não

Em caso positivo, poderia descrevê-lo? Folder e site da Ouvidoria

Observações adicionais [se julgar necessário], inclusive para qualificar esse questionário.

No item 16, poderia ser acrescentada a ideia de acompanhamento do atendimento à demanda, que é o caso da UFRGS,

Data: 18/10 2013

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS OUVIDORES [Pré-teste]¹

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir a ouvidoria universitária enquanto ação de comunicação estratégica.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

QUESTIONÁRIO

1) Qual o lugar da ouvidoria na estrutura organizacional? Qual a subordinação hierárquica?

A Ouvidoria está subordinada à Reitoria

2) A ouvidoria está constituída como unidade organizacional na estrutura ou existe apenas o cargo de ouvidor?

Unidade Organizacional () Somente Ouvidor

A ouvidoria foi criada por ato normativo? () Sim Não

Em caso positivo, esse ato foi: () Portaria () Decreto () Outro: _____

3) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim () Não

Em caso negativo, qual a sua localização? _____

4) Quanto a estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? Se possível, especificar as quantidades.

Computador () Telefone - aparelho () Telefone - linha 0800

Telefone - linha comum () Fax () Notebook () Outro: _____

5) A ouvidoria conta com equipe própria? () Sim Não

Em caso positivo, quantas pessoas atuam na Ouvidoria? _____

Quais as suas atribuições? _____

¹ Nesse pré-teste os ouvidores e as instituições não serão identificados.

não existe norma atualmente

6) Há formação mínima exigida para atuar na Ouvidoria? () Sim () Não

Em caso positivo, qual a formação?

() Fundamental () Médio *(x) Graduação* *→ tendência* () Pós-graduação

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica?

() Sim *(x) Não*

Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende?

(x) alunos *(x) professores* *(x) funcionários* *(x) comunidade* () outros: _____

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? () Sim *(x) Não*

Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____

Especificar o número para contato: _____

Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim () Não

Em caso positivo, qual o tempo previsto? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? *(x) Sim* () Não

Em caso positivo, qual sistema utiliza? *Software próprio com identificação*

O canal é interativo? () Sim *(x) Não*

Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? *(x) Sim* () Não

Em caso positivo, quem realiza o atendimento? *A Ouvidoria*

O local para atendimento é reservado? *(x) Sim* () Não

É realizado registro do atendimento presencial? *(x) Sim* () Não

Quais os procedimentos adotados? *O atendimento presencial é solicitado pelo ouvidor para obter maiores esclarecimentos sobre uma determinada demanda. A entrada na ouvidoria é sempre pelo software*

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? () Sim *(x) Não*

Em caso positivo, especificar: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim (x) Não

Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, aponte, de acordo com a escala proposta, com qual periodicidade cada um dos tipos de manifestações é enviada à ouvidoria:

(1) Muito frequentemente (2) Com frequência razoável (3) Raramente (4) Nunca

3 Elogios
1 Informações
3 Denúncias
2 Reclamações
3 Sugestões

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? (x) Sim () Não

Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim (x) Não

Quais são os indicadores medidos?

() Tempo de resposta () Solução da demanda () Melhoria de processos
 () Setores envolvidos na solução () Outros: _____

16) A ouvidoria realiza inspeções para verificar o atendimento às demandas?

() Sim () Não (x) Eventualmente

Em caso positivo, qual a periodicidade?

() Semanal () Quinzenal () Mensal () Semestral () Anual (x) Outra: quando necessário

São produzidos relatórios? (x) Sim () Não

Qual encaminhamento é dado? Relatório mensal para Reitoria e anual para auditoria interna e comissão permanente de avaliação (CPA)

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica?

(x) Sim () Não

Em caso positivo, poderia descrevê-lo? somente informações no site da universidade, um material impresso

Observações adicionais [se julgar necessário], inclusive para qualificar esse questionário.

Questão 16: deixar claro o papel da ouvidoria nos setores e não na equipe da ouvidoria.

Data: 21/10/2013

ANEXO E

Termo de cessão de direitos do Pré-teste



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Faculdade de Comunicação Social



TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS

Eu, (nome completo) Luiz Fernando Moltz Guedes,
(nacionalidade) Brasileira, (estado civil) casado, inscrito(a) no
Registro Geral sob o nº 7007097038 e no CPF sob o nº 396 795 430/72,
residente e domiciliado(a) na Rua/Av. Sacadura Cabral, nº 130/202,
cidade de Porto Alegre, (UF) RS, cedo, total e definitivamente, por
meio desta, a utilização de minhas declarações, escritas e gravadas, relacionadas a pesquisa da
tese de doutorado de Tassira Baldissera Camatti, aluna do Programa de Pós Graduação em
Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, cujo objeto é a
Ouvidoria Universitária.

Declaro que a cessão de direitos de uso de imagem e som de voz aqui ajustada tem caráter
definitivo, autorizando a sua reprodução e transmissão em número indeterminado de vezes, por
qualquer meio de comunicação existente e também por tempo indeterminado, bem como, a
transmissão, gratuita e onerosa, a terceiros, dos direitos aqui havidos.

Declaro, ainda, que o faço sem qualquer onerosidade.

PORTO ALEGRE, 18 de Outubro de 2013.

Assinatura: Luiz Fernando Moltz Guedes

PUCRS

Campus Central
Av. Ipiranga, 6681 – prédio 7 – sala 125 – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone: (51) 3320-3569 – Fax (51) 3320 – 3619
E-mail: famecos@puccrs.br
www.puccrs.br/famecos



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Faculdade de Comunicação Social



TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS

Eu, (nome completo) ANA MARIA E SOUZA BRAGA,
(nacionalidade) BRASILEIRA, (estado civil) SOLTEIRA, inscrito(a) no
Registro Geral sob o nº 9011386456 e no CPF sob o nº 222 952 320 -15,
residente e domiciliado(a) na Rua/Av. Dezessete de Junho, nº 942/903
cidade de PORTO ALEGRE, (UF) RS, cedo, total e definitivamente, por
meio desta, a utilização de minhas declarações, escritas e gravadas, relacionadas a pesquisa da
tese de doutorado de Tassiara Baldissera Camatti, aluna do Programa de Pós Graduação em
Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, cujo objeto é a
Ouvidoria Universitária.

Declaro que a cessão de direitos de uso de imagem e som de voz aqui ajustada tem caráter
definitivo, autorizando a sua reprodução e transmissão em número indeterminado de vezes, por
qualquer meio de comunicação existente e também por tempo indeterminado, bem como, a
transmissão, gratuita e onerosa, a terceiros, dos direitos aqui havidos.

Declaro, ainda, que o faço sem qualquer onerosidade.

Porto Alegre, 18 de outubro de 2013.

Assinatura: Ana Maria e Souza Braga

PUCRS

Campus Central
Av. Ipiranga, 6681 – prédio 7 – sala 125 – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone: (51) 3320-3569 – Fax (51) 3320 – 3619
E-mail: famecos@puccrs.br
www.puccrs.br/famecos

ANEXO F

Programação do XIII Encontro Nacional FNOU



PROGRAMAÇÃO XIII FNOU

N.	Data	Horário	Palestrante	Palestra/Tema/Atividade
1	13/11/2013 (4ª feira)	15h às 16h	Abertura (Membros da Diretoria do FNOU).	- Boas Vindas - Programação Encontro - Repasse de informações
2	13/11/2013 (4ª feira)	16h às 17h	Dr. Paulo Marcello F. Marques (Coordenação-Geral de Orientação e Acompanhamento de Ouvidorias – CGOUV)	- O Sistema Federal de Ouvidorias
3	13/11/2013 (4ª feira)	17h às 18h	Mário Nelson Júnior (OMD – Soluções para Ouvidorias)	A Ouvidoria como ferramenta de Gestão
4	13/11/2013 (4ª feira)	19h	Coquetel de Confraternização / Homenagens	- Abertura Oficial do XIII FNOU - Cerimônia de Homenagens aos Fundadores e ex-diretores do FNOU - Momento Cultural
5	14/11/2013 (5ª feira)	8h30m às 9h30m	Carla Júlia (ABO-PE)	Ouvidorias e Assédio Moral
6	14/11/2013 (5ª feira)	9h30m às 10h00m	Intervalo	Coffee break
7	14/11/2013 (5ª feira)	10h00m às 11h30m	Adriana Eugênia (Ouvidora da UNICAMP – SP)	Mediação de conflitos em Ouvidorias
8	14/11/2013 (5ª feira)	11h30m às 13h00m	Intervalo	Almoço

				Roteiro cultural e histórico na cidade de Recife-PE
9	14/11/2013 (5ª feira)	13h00m às 18h00m	Atividade Cultural	
10	15/11/2013 (6ª feira)	8h30m – 9h30m	Palestra Josué Fermon (Ouvidor Geral da Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares – EBSERH/MEC)	- O contexto da EBSERH no Sistema de Saúde Brasileiro
11	15/11/2013 (6ª feira)	9h30m – 10h00m	Intervalo	Café
12	15/11/2013 (6ª feira)	10h00m – 11h30m	Ivan Vieira de Melo (Ouvidor Geral da UFPE)	O Fórum de Ouvidores das Instituições de Ensino Superior de Pernambuco: relatos de uma experiência regional
13	15/11/2013 (6ª feira)	11h30m – 13h00m	Intervalo	Almoço
14	15/11/2013 (6ª feira)	13h – 15h30m	Oficinas	- Formação de grupos para reflexão e discussão (por área temática). - Elaboração e apresentação de relatórios por oficina. - Apresentação em plenária final.
15	15/11/2013 (6ª feira)	15h30m – 16h	Intervalo	- Café
16	15/11/2013 (6ª feira)	16h – 17h	- Elaboração da Carta de Recife - Apresentação de Moções	- Elaboração da Carta de Recife por todos os membros da Diretoria do FNOU e participantes do Encontro. - Apresentação e Aprovação de Moções
17	15/11/2013 (6ª feira)	17h	Encerramento	Fechamento do Encontro Nacional do FNOU

Fonte: Site FNOU (2013). Disponível em <http://www.fnou.com.br/site/assets/eventos/programacao-fnou-2013.pdf> Acesso em outubro de 2013.

ANEXO G

Registros Fotográficos do XIII Encontro Nacional FNOU

Abertura do Evento – Diretoria FNOU



Fonte: Acervo pessoal.

Plenária de aplicação do questionário



Fonte: Acervo pessoal.

GT3 - Universidades



Fonte: <http://www.fnou.com.br/site/assets/eventos/fotos/fotos-recife/index.html>

Momentos de relacionamento com Ouvidores participantes do evento



Fonte: Acervo pessoal.



Fonte: Acervo pessoal.



Fonte: Acervo pessoal.



Fonte: Acervo pessoal.

Foto oficial do evento



Fonte: <http://www.fnou.com.br/site/assets/eventos/fotos/fotos-recife/index.html>

ANEXO H

Questionários respondidos no XIII Encontro Nacional FNOU

QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profª Dr. Cleusa Maria Andrade Schroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como: Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto FederalNo que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:() Pública Federal Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 1984Estado da Federação: PE

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

 órgão independente órgão parcialmente independente órgão dependente Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

 Reitoria Pró-Reitoria – Qual? _____ Unidade Acadêmica – Qual? HOSPITAL UNIVERSITÁRIO OSVALDO CRUZ Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

 Ato Normativo. Especificar: _____ Portaria Decreto Decisão da Instituição Outro: Especificar: _____¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
- Exigência do SINAES
- Avaliação Institucional
- Melhoria contínua
- Outro: Especificar: _____ ✓

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim Não, porém não muito adequado
 • Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
- Aparelhos de telefone
- Fax
- Espaço para atendimento presencial reservado
- Espaço para atendimento presencial aberto
- Linha 0800
- Linha telefônica comum com ramal direto
- Linha telefônica via telefonista
- Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim Não
 Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
01	Ouidor (es)	Psicóloga	30 horas
01	Assessor (es)	Psicólogo em formação	30 horas
01	Atendente (s)	Administração	30 hrs
01	Outro	mesariário	

Função	Atribuições
Ouidor (es)	Receber, tratar e emitir demandas, manifestações p/ instâncias competentes
Assessor (es)	Substituir o ouvidor na sua ausência e as mesmas atribuições
Atendente (s)	receber e protocolar as demandas
Outro	transmitir o protocolo nos variadas dependências

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? Sim Não Em caso positivo, qual? Deve se especializar e se certificar em ouvidoria

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

- alunos professores funcionários comunidade outros: cidadãos usuários

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos					
Professores					
Funcionários		X			
Comunidade					
Outro:	X				

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? (X) Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____
- Especificar o número para contato: 081 (31841270)

9.1 Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim (X) Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? (X) Sim () Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? (X) Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? _____
- 10.1 O canal é interativo? () Sim () Não
- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? (X) Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? Ouvidor e o Ouvidor Assistentes

11.1 O local para atendimento é reservado? (H) Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? (X) Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? _____

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? () Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
- (X) mídias sociais
- (X) correspondência
- (X) caixa de sugestões
- () Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? (X) Sim () Não

- Em caso positivo, esse manual é de: (X) domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				X	
Informações	X				
Denúncias			X		
Reclamações	X				
Sugestões			X		

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? (X) Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? (X) Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
- Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
- Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
- Causa da demanda;
- Tempo de resposta;
- Solução da demanda;
- Melhoria de processos;
- Setor alvo envolvido da demanda;
- Setores interferentes na solução das demandas;
- Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
- Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
- Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? 9/a Ouvidoria Geral do Estado

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?
- Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

- Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? NR

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
- Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
- Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
- Encaminhamento ao Reitor.
- Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

- Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? NR

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:
- Folder
- Página da ouvidoria no site da instituição
- Boletim informativo
- Espera telefônica
- Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: ___/___/2013

01/11/2

QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores Universitários

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiana Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

() Pública Federal Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2008

Estado da Federação: PE

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

() órgão independente

() órgão parcialmente independente

() órgão dependente

() Outro: Especificar: Órgão Suplementar ✓

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

() Reitoria

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

Outro: Órgão Suplementar ✓

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

() Ato Normativo. Especificar: _____

Portaria Na Instituição. A normatização está sendo realizada através

() Decreto

() Decisão da Instituição

() Outro: Especificar: _____

de Rede Estadual, a qual "estamos hierarquicamente subordinados".

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- () Qualificação do atendimento
- () Exigência do SINAES
- () Avaliação Institucional
- () Melhoria contínua
- () Outro: Especificar: Participar de rede Est. dual

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? (X) Sim () Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- (X) Computador (es)
- (X) Aparelhos de telefone
- () Fax
- (X) Espaço para atendimento presencial reservado
- () Espaço para atendimento presencial aberto
- () Linha 0800
- (X) Linha telefônica comum com ramal direto
- () Linha telefônica via telefonista
- () Outro: Sistema de atendimento envolvendo toda rede pública estadual

6) A ouvidoria conta com equipe própria? (X) Sim () Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
	Ouvidor (es)	<u>1</u>	<u>30h</u>
	Assessor (es)	<u>1</u>	<u>30h</u>
	Atendente (s)		
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	<u>Estratégico, tático e operacional</u>
Assessor (es)	<u>Redigir trabalhos inerentes sob a égide da Ouvidoria Central</u>
Atendente (s)	
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? (X) Sim () Não Em caso positivo, qual? Pessoas que detêm bom relacionamento humano.

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

- (X) alunos (X) professores (X) funcionários (X) comunidade () outros: Sociedade

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos	<u>X</u>				
Professores		<u>X</u>			
Funcionários		<u>X</u>			
Comunidade			<u>X</u>		
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? O ouvidor (a) e assistência
- Especificar o número para contato: 081 31833676

9.1 Há algum *software* para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? ATI - Gcon

10.1 O canal é interativo? () Sim Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? A ouvidora

11.1 O local para atendimento é reservado? Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? Geramos no sistema

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
- mídias sociais
- correspondência
- caixa de sugestões
- Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim () Não sendo preparado

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno ?

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Informações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Denúncias			<input checked="" type="checkbox"/>		
Reclamações		<input checked="" type="checkbox"/>			
Sugestões				<input checked="" type="checkbox"/>	

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? Portado na página de Universidade de PELOPE, no papel de ouvidor

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?

Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: Trimestral

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? _____

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 Encaminhamento ao Reitor.
 Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? _____

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:

- Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Esta ouvidoria é da Universidade de Pernambuco / UPE. Somos uma rede com uma ouvidoria central e ouvidorias setoriais ligadas a Rede do Governo do Estado de Pernambuco.

Muito obrigada.

Data: 14/11/2013

00013

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profª Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 20012

Estado da Federação: RS

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

() órgão independente

órgão parcialmente independente ✓

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

() Reitoria

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

() Outro: ÓRGÃO SUPLENTE NTAH HOSP. DAS CLÍNICAS ✓

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

() Ato Normativo. Especificar: _____

Portaria ✓

() Decreto

() Decisão da Instituição

() Outro: Especificar: _____

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
 Exigência do SINAES
 Avaliação Institucional
 Melhoria contínua
 Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? () Sim () Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
 Aparelhos de telefone
 Fax
 Espaço para atendimento presencial reservado
 Espaço para atendimento presencial aberto
 Linha 0800
 Linha telefônica comum com ramal direto
 Linha telefônica via telefonista
 Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? (X) Sim () Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horaria semanal
	Ouvidor (es)	PÓS GRAD. EM OUVIDORIA	06h
	Assessor (es)	GRADUAÇÃO	06h
	Atendente (s)	GRADUAÇÃO	06h
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	planejamento das ações juntamente com a equipe, atendimento presencial
Assessor (es)	atendimento presencial, telefônico e virtual
Atendente (s)	atendimento virtual, presencial e telefônico
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? (X) Sim () Não Em caso positivo, qual? _____**8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.**

- () alunos () professores (X) funcionários (X) comunidade () outros: paciente

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos	X				
Professores			X		
Funcionários				X	
Comunidade				X	
Outro:	X				

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? atendente
- Especificar o número para contato: 08002862828

9.1 Há algum *software* para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? () Sim Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? _____

10.1 O canal é interativo? () Sim Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? Duridaa - Assessoria atendente

11.1 O local para atendimento é reservado? Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? _____

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
 mídias sociais
 correspondência
 caixa de sugestões
 Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? Sim () Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios		<input checked="" type="checkbox"/>			
Informações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Denúncias		<input checked="" type="checkbox"/>			
Reclamações		<input checked="" type="checkbox"/>			
Sugestões			<input checked="" type="checkbox"/>		

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? Enviado para os gestores

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?
 Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?
 Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? poderá ser melhor

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 Encaminhamento ao Reitor.
 Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? _____

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:
 Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: 14/11 2013

9/11/14

QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores Universitários

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiana Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

() Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2011

Estado da Federação: SP

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

órgão independente

() órgão parcialmente independente ✓

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

Reitoria

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____ ✓

() Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

() Ato Normativo. Especificar: _____

() Portaria

() Decreto

() Decisão da Instituição

Outro: Especificar: _____

Redução do Gabinete ✓

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
- Exigência do SINAES
- Avaliação Institucional
- Melhoria contínua
- Outro: Especificar: Decreto Lei - 10294

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim () Não

• Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- (4) Computador (es)
- (5) Aparelhos de telefone
- (1) Fax
- (2) Espaço para atendimento presencial reservado
- Espaço para atendimento presencial aberto
- Linha 0800
- (5) Linha telefônica comum com ramal direto
- Linha telefônica via telefonista
- Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim () Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
01	Ouvidor (es)	Pedagogia	40
	Assessor (es)	Geografia	40
	Atendente (s)	Educação	40
	Outro	Estenografia e Patenteia	30

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	atendimento pessoal - reuniões com os dirigentes - encaminhamento
Assessor (es)	pre - atendimento
Atendente (s)	agendamento
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? Sim () Não Em caso positivo, qual? legislação - gestão de pessoas - médicas, de conflitos

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

alunos professores funcionários comunidade () outros: externos

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos		<input checked="" type="checkbox"/>			
Professores		<input checked="" type="checkbox"/>			
Funcionários	<input checked="" type="checkbox"/>				
Comunidade	<input checked="" type="checkbox"/>				
Outro:	<input checked="" type="checkbox"/>				

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? toda a equipe
- Especificar o número para contato: (19) 35214484

9.1 Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim () Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? Sim () Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? solicitamos - dependendo da natureza do assunto que registramos a manifestação

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? Sistema de Ouvidoria do Estado de São Paulo - ouvidoria.sp.gov.br

10.1 O canal é interativo? Sim () Não

- Em caso positivo, detalhar: é possível encaminhar a manifestação

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? ouvidora e assistente técnica

11.1 O local para atendimento é reservado? Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? os mesmos

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
- () mídias sociais
- correspondência
- () caixa de sugestões
- () Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? Sim () Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Informações	<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Denúncias			<input checked="" type="checkbox"/>		
Reclamações		<input checked="" type="checkbox"/>			
Sugestões				<input checked="" type="checkbox"/>	

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim () Não

- Qual encaminhamento é dado? Gabinete do Reitor /
Secretaria de Gestão / Secretaria - Casa Civil

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da Instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim () Não () Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?

() Semanal () Quinzenal () Mensal () Semestral () Anual Outra: quando necessário

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

() Ótimo Bom () Regular () Ruim () Pêssimo

- Por que? temos respostas claras e objetivas, porém é possível serem mais efetivas

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando os setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 Encaminhamento ao Reitor.
 Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim () Não () Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? fazem parte do relatório geral

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim () Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:

- Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: Manual do aluno

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Votos de muito sucesso e excelente pesquisa.

Muito obrigada.

Data: 12/12 2013

9/11/13

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2012

Estado da Federação: PE

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

() órgão independente

órgão parcialmente independente ✓

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

() Reitoria

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

Outro: Conselho Universitário ✓

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

Ato Normativo. Especificar: RESOLUÇÃO CONSELHO UNIVERSITÁRIO ✓

() Portaria

() Decreto

() Decisão da Instituição

() Outro: Especificar: _____

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
- Exigência do SINAES
- Avaliação Institucional
- Melhoria contínua

Outro: Especificar: Comprometimento Político da Administração Central

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
- Aparelhos de telefone
- Fax
- Espaço para atendimento presencial reservado
- Espaço para atendimento presencial aberto
- Linha 0800
- Linha telefônica comum com ramal direto
- Linha telefônica via telefonista
- Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
1	Ouvidor (es)	Douto Engenharia	DE 11 exclusivo
1	Assessor (es)		
	Atendente (s)		
5	Outro	Diversas	Integral

(ouvidores setoriais)

Função	Atribuições
Ouvidor (es) 1	Professores
Assessor (es) 1	Serviço Técnico - Admin. Geral
Atendente (s)	
Outro ouvidores setoriais	02 - Professores 03 - Tec. Adm.

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? Sim Não Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

- Alunos
- Professores
- Funcionários
- Comunidade
- Outros: Comunidade externa

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos		<input checked="" type="checkbox"/>			
Professores			<input checked="" type="checkbox"/>		
Funcionários			<input checked="" type="checkbox"/>		
Comunidade				<input checked="" type="checkbox"/>	
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? atendimento por e-mail
- Especificar o número para contato: 51 21268195 (81.21268195)

9.1 Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? Sim () Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? Ficha de registro de demandas

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? e-mail

10.1 O canal é interativo? Sim () Não

- Em caso positivo, detalhar: Rede internet

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? o auditor

11.1 O local para atendimento é reservado? Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? Acordo quanto possível

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
- () mídias sociais
- correspondência
- () caixa de sugestões
- () Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Informações			<input checked="" type="checkbox"/>		
Denúncias			<input checked="" type="checkbox"/>		
Reclamações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Sugestões			<input checked="" type="checkbox"/>		

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? Reitor, Conselho Universitário, Avaliação, Setor de Assuntos Acadêmicos, Setor de Assuntos Administrativos

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?

Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: quando necessário

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? Demora e qualidade da resposta

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 Encaminhamento ao Reitor.

Outra: recomendação ao setor imediato

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? Reitor

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:

Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: 19/11 2013

9/11/13

**QUESTIONÁRIO com os OUIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profª Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2011

Estado da Federação: DF

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

() órgão independente

órgão parcialmente independente ✓

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

Reitoria → esta vinculada

() Pró-Reitoria – Qual? _____ ✓

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

() Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

Ato Normativo. Especificar: Resolução CONSUNI - Conselho Universitário ✓

() Portaria

() Decreto

() Decisão da Instituição

() Outro: Especificar: _____

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
- Exigência do SINAES
- Avaliação Institucional
- Melhoria contínua
- Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? BIBLIOTECA CENTRAL

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
- Aparelhos de telefone
- Fax
- Espaço para atendimento presencial reservado
- Espaço para atendimento presencial aberto
- Linha 0800
- Linha telefônica comum com ramal direto
- Linha telefônica via telefonista
- Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
01	Ouvidor (es)	Especialização	40h
02	Assessor (es)	graduação e esp.	30h
01	Atendente (s)	médios	30h
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	ATENDIMENTO PRESENCIAL, ELABORAÇÃO RELATÓRIOS E SUGESTÕES DE MUDANÇAS DE GESTÃO E OUTRAS INERENTES A OUVIDORIA.
Assessor (es)	
Atendente (s)	ATENDER TELEFONE, RECEPCIONAR O USUÁRIO, E OUTRAS MAIS OPERACIONAIS.
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? Sim Não Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

- alunos professores funcionários comunidade outros: _____

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos	<input checked="" type="checkbox"/>				
Professores			<input checked="" type="checkbox"/>		
Funcionários		<input checked="" type="checkbox"/>			
Comunidade		<input checked="" type="checkbox"/>			
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? ASSESSORAS
- Especificar o número para contato: (61) 31072705

9.1 Há algum *software* para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? SOLICITAMOS QUE O USUÁRIO REGISTRE MANIFESTAÇÃO PELO SISOUV OU EMAIL OU PESSOALMENTE MEDIANTE PREENCHIMENTO FORMULÁRIO

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? SISOUV e EMAIL

10.1 O canal é interativo? () Sim Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? OUIDORA OU ASSESSORAS

11.1 O local para atendimento é reservado? Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? REGISTRO

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
- () mídias sociais
- correspondência
- () caixa de sugestões
- () Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim Não REGIMENTO (Sim)

- Em caso positivo, esse manual é de: domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Informações			<input checked="" type="checkbox"/>		
Denúncias		<input checked="" type="checkbox"/>			
Reclamações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Sugestões			<input checked="" type="checkbox"/>		

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? () Sim Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
- Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
- Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
- Causa da demanda;
- Tempo de resposta;
- Solução da demanda;
- Melhoria de processos;
- Setor alvo envolvido da demanda;
- Setores interferentes na solução das demandas;
- Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
- Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
- Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? CONSELHO SUPERIOR e ADMINISTRAÇÃO SUPERIOR

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?

Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? Respondem às demandas

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- 1º Contato telefônico com o setor;
- Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
- 2º Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
- 3º Encaminhamento ao Reitor.
- Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? _____

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:

- Folder
- Página da ouvidoria no site da instituição
- Boletim informativo
- Espera telefônica
- Outro: Especificar: INFORME REDE

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: ___ / ___ 2013

emi 7

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profª Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Insitituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2009

Estado da Federação: PE

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

() órgão independente

órgão parcialmente independente ✓

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

() Reitoria

() Pró-Reitoria – Qual? _____

Unidade Acadêmica – Qual? SECRETARIA DE GESTÃO DE BIBLIOTECAS ✓

() Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

() Ato Normativo. Especificar: _____

() Portaria

() Decreto

() Decisão da Instituição

Outro: Especificar: projeto apresentado a direção do sistema de bibliotecas ✓

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento ✓
- Exigência do SINAES
- Avaliação Institucional
- Melhoria contínua
- Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? () Sim Não ✓

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? ao lado do setor de atendimento ao usuário

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es) 1
- Aparelhos de telefone
- Fax
- Espaço para atendimento presencial reservado utilizo salas de biblioteca p/ atendimento
- Espaço para atendimento presencial aberto
- Linha 0800
- Linha telefônica comum com ramal direto
- Linha telefônica via telefonista
- Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim () Não ✓

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horaria semanal
<u>1</u>	Ouvidor (es)	<u>mesclado em gestão pública</u>	<u>30h</u>
<u>—</u>	Assessor (es)		
<u>—</u>	Atendente (s)		
<u>—</u>	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	<u>Selecionar, receber e encaminhar as demandas. Emitir respostas aos demandantes, acompanhar soluções das demandas e propor mudanças de processos</u>
Assessor (es)	_____
Atendente (s)	_____
Outro	_____

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? Sim () Não Em caso positivo, qual? graduação em biblioteconomia mesclado em gestão pública

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

- alunos professores funcionários comunidade () outros: _____ ✓

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos	<input checked="" type="checkbox"/>				
Professores				<input checked="" type="checkbox"/>	
Funcionários			<input checked="" type="checkbox"/>		
Comunidade		<input checked="" type="checkbox"/>			
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? () Sim Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____
- Especificar o número para contato: _____

9.1 Há algum *software* para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? Facebook

10.1 O canal é interativo? Sim () Não

- Em caso positivo, detalhar: há a possibilidade de interagir e o demandante por msg on-line

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? A ouvidora

11.1 O local para atendimento é reservado? Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? Atendimento, recebimento da demanda, envio de resposta etc.

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
 mídias sociais
 correspondência
 caixa de sugestões
 Outro: e-mail

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? Sim () Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Informações			<input checked="" type="checkbox"/>		
Denúncias				<input checked="" type="checkbox"/>	
Reclamações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Sugestões			<input checked="" type="checkbox"/>		

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? () Sim Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? Enviados a ouvidoria geral e aos gestores do SIB

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?

Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? Ampla visão a ouvidoria como órgão fiscalizador operando dos departamentos

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 Encaminhamento ao Reitor.
 Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? envio -> a ouvidoria geral

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:

- Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: ___/___/2013

omif

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Pro^{fa} Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiana Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2000

Estado da Federação: Pe

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

() órgão independente

() órgão parcialmente independente

órgão dependente

() Outro: Especificar: Diretoria (superintendente)

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

() Reitoria

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

() Outro: Diretoria _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

() Ato Normativo. Especificar: Portaria ✓

Portaria

() Decreto

() Decisão da Instituição

() Outro: Especificar: _____

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
 Exigência do SINAES
 Avaliação Institucional
 Melhoria contínua
 Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
 Aparelhos de telefone
 Fax
 Espaço para atendimento presencial reservado
 Espaço para atendimento presencial aberto
 Linha 0800
 Linha telefônica comum com ramal direto
 Linha telefônica via telefonista
 Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
1	Ouvidor (es)	Especialização	40 h.
	Assessor (es)		
1	Atendente (s)	Tec. médio	
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	Atendimento, classificação, encaminhamento etc.
Assessor (es)	
Atendente (s)	Atribuições do Tec. Administrativo (Ativ. suporte)
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? Sim Não Em caso positivo, qual? _____**8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende?** A questão admite mais de uma resposta.

- alunos professores funcionários comunidade outros: _____

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata a ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos			<input checked="" type="checkbox"/>		
Professores			<input checked="" type="checkbox"/>		
Funcionários		<input checked="" type="checkbox"/>			
Comunidade	<input checked="" type="checkbox"/>				
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? Ouvidor + Sec
- Especificar o número para contato: _____

9.1 Há algum *software* para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? Sim () Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? Abertura de demanda + encaminhamento

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? Master tools

10.1 O canal é interativo? () Sim Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____

11.1 O local para atendimento é reservado? Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? _____

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
- mídias sociais
- correspondência
- () caixa de sugestões
- () Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? Sim () Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Informações		<input checked="" type="checkbox"/>			
Denúncias		<input checked="" type="checkbox"/>			
Reclamações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Sugestões	<input checked="" type="checkbox"/>				

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
- Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
- Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
- Causa da demanda;
- Tempo de resposta;
- Solução da demanda;
- Melhoria de processos;
- Setor alvo envolvido da demanda;
- Setores interferentes na solução das demandas;
- Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
- Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
- Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim () Não

- Qual encaminhamento é dado? Superintendente

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim () Não () Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?
- () Semanal () Quinzenal Mensal () Semestral () Anual () Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

() Ótimo Bom () Regular () Ruim () Péssimo

- Por que? Demora p/ a resposta

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
- Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
- Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
- Encaminhamento ao Reitor.
- Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim () Não () Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? superior imediato

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim () Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:
- () Folder
- Página da ouvidoria no site da instituição
- () Boletim informativo
- () Espera telefônica
- () Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: 14/11 2013

envi 9

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiana Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Insitituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2005

Estado da Federação: PE

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

órgão independente ✓

órgão parcialmente independente

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

Reitoria

() Pró-Reitoria – Qual? _____ ✓

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

() Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

() Ato Normativo. Especificar: _____

Portaria ✓

() Decreto

() Decisão da Instituição

() Outro: Especificar: _____

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
- Exigência do SINAES
- Avaliação Institucional
- Melhoria contínua
- Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
- Aparelhos de telefone
- Fax
- Espaço para atendimento presencial reservado
- Espaço para atendimento presencial aberto
- Linha 0800
- Linha telefônica comum com ramal direto
- Linha telefônica via telefonista
- Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
01	Ouvidor (es)	Superior/Mestre	40h
	Assessor (es)		
01	Atendente (s)	graduação	40h
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	Atribuições inerentes a um ouvidor
Assessor (es)	
Atendente (s)	Atende telefone, arquivar registros, encaminhamentos, recebe (no momento) pessoas que buscam a Ouvidoria e enc. p/o ouvidor
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? Sim Não Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

- alunos professores funcionários comunidade outros: _____

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos	<input checked="" type="checkbox"/>				
Professores		<input checked="" type="checkbox"/>			
Funcionários			<input checked="" type="checkbox"/>		
Comunidade		<input checked="" type="checkbox"/>			
Outro:				<input checked="" type="checkbox"/>	

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? O ouvidor
- Especificar o número para contato: (81) 3320.6015

9.1 Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? Após o atendimento telefônico, a ouvidoria vai até o demandante e/ou contata-lo a via a unidade de Jurisdição (depende do caso/do problema).

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? Subotek

10.1 O canal é interativo? Sim () Não

- Em caso positivo, detalhar: Todo atendimento/encaminhamento ou ficam encaminhados (depois de pronto).

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? O ouvidor

11.1 O local para atendimento é reservado? Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

• Quais os procedimentos adotados? Temos um formulário padrão de esse tipo de atendimento, no qual após o demandante retirar o formulário, é realizada uma leitura se concordamos o dem. com ele.

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
 - mídias sociais
 - correspondência
 - () caixa de sugestões
 - () Outro: _____

Também, há casos onde o demand. só quer ser ouvido...

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? Sim () Não

- Em caso positivo, esse manual é de: domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações, enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Informações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Denúncias			<input checked="" type="checkbox"/>		
Reclamações		<input checked="" type="checkbox"/>			
Sugestões			<input checked="" type="checkbox"/>		

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? () Sim Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? Administração, min. do Planejamento e CGU/IOGQ. Também, disponibilizamos no site

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?

Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? Até o momento, temos medido/resolvido 90% das demandas e

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- 1- Contato telefônico com o setor;
- 2- Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
- 3- Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
- 4- Encaminhamento ao Reitor.

Outra: Seguimos todos os passos exigidos, sempre que há recorrências.

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? Buscamos estratégias pl sanar a problemática.

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:

Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: 14/11 2013

9/11/13

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Insitituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: _____

Estado da Federação: PE

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

() órgão independente

órgão parcialmente independente ✓

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

Reitoria ✓

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

() Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

() Ato Normativo. Especificar: _____

() Portaria

() Decreto

() Decisão da Instituição

Outro: Especificar: Resoluções ✓

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- () Qualificação do atendimento
 () Exigência do SINAES
 () Avaliação Institucional
 () Melhoria contínua
 () Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? () Sim (X) Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? via e-mail ou em local previamente combinado.

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- (X) Computador (es)
 (X) Aparelhos de telefone
 () Fax
 () Espaço para atendimento presencial reservado
 () Espaço para atendimento presencial aberto
 () Linha 0800
 () Linha telefônica comum com ramal direto
 () Linha telefônica via telefonista
 (X) Outro: endereço de e-mail

6) A ouvidoria conta com equipe própria? () Sim () Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
	Ouvidor (es)		
	Assessor (es)		
	Atendente (s)		
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	
Assessor (es)	
Atendente (s)	
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? () Sim (X) Não Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

- (X) alunos (X) professores (X) funcionários (X) comunidade () outros: _____

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos				X	
Professores			X		
Funcionários			X		
Comunidade					X
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? O ouvidor presencial
- Especificar o número para contato: _____

9.1 Há algum *software* para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? Sim () Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? A demanda é registrada em um caderno e todas as ações para resolver o problema são anotadas.

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? () Sim Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? _____

10.1 O canal é interativo? () Sim () Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? () Sim Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____

11.1 O local para atendimento é reservado? () Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? () Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? _____

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
 mídias sociais
 correspondência
 caixa de sugestões
 Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios					<input checked="" type="checkbox"/>
Informações				<input checked="" type="checkbox"/>	
Denúncias			<input checked="" type="checkbox"/>		
Reclamações			<input checked="" type="checkbox"/>		
Sugestões					<input checked="" type="checkbox"/>

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? () Sim () Não

- Qual encaminhamento é dado? _____

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? (x) Sim () Não () Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?
 Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

- Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? _____

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 Encaminhamento ao Reitor.
 Outra: ainda não houve esta situação

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

- Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? _____

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? (x) Sim () Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:
 Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

SOU OUVIDOR SETORIAL, AS RESPOSTAS FORAM DADAS COM
BASE NESTA EXPERIÊNCIA.
NOSSO SETOR TEM BAIXA DEMANDA, POR ISSO AINDA NÃO
TIVEMOS ALGUMAS EXPERIÊNCIAS.

Muito obrigada.

Data: 14 / 11 / 2013

11/11/13

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profª Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 1996

Estado da Federação: SC

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

Órgão independente ✓

() Órgão parcialmente independente

() Órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

Reitoria ✓

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

() Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

() Ato Normativo. Especificar: _____

() Portaria ✓

() Decreto

() Decisão da Instituição

Outro: Especificar: ATO NORMATIVO - Portaria do

Reitor, após discussão no Conselho

Universitário.

Conselho é composto de Professores, Servidores em e

Acadêmicos.

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- () Qualificação do atendimento
 () Exigência do SINAES
 () Avaliação Institucional
 Melhoria contínua
 () Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim () Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
 Aparelhos de telefone
 Fax
 Espaço para atendimento presencial reservado
 () Espaço para atendimento presencial aberto
 () Linha 0800
 Linha telefônica comum com ramal direto
 () Linha telefônica via telefonista
 Outro: caixas coletoras em todas as unidades

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim () Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
01	Ouvidor (es)	MESTRADO	40 horas
	Assessor (es)		
	Atendente (s)		
01	Outro	Estagiária (com curso graduação)	20h

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	Elaborar o cronograma de atendimento, elaborar relatório aos órgãos, Atender demandas identificadas, emitir pareceres, Buscar a solução das demandas, Atuar como agente de mudança, operar como órgão mediador.
Assessor (es)	
Atendente (s)	
Outro	- Entrega das demandas - Auxílio serviços ADM.

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? () Sim Não Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

- alunos professores funcionários comunidade () outros: _____

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos	<input checked="" type="checkbox"/>				
Professores				<input checked="" type="checkbox"/>	
Funcionários		<input checked="" type="checkbox"/>			
Comunidade		<input checked="" type="checkbox"/>			
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? somente ouvidor
- Especificar o número para contato: 48 3721 9955

9.1 Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? orienta-se para que a demanda seja formulada por escrito

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? () Sim Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? _____

10.1 O canal é interativo? () Sim () Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? O ouvidor

11.1 O local para atendimento é reservado? Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

• Quais os procedimentos adotados? Redação de um formulário para documentação dos trâmites necessários pelo interessado.

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):

() mídias sociais

correspondência

caixa de sugestões

Outro: e-mail - site

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? Sim () Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Informações		<input checked="" type="checkbox"/>			
Denúncias		<input checked="" type="checkbox"/>			
Reclamações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Sugestões		<input checked="" type="checkbox"/>			

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim () Não

- Qual encaminhamento é dado? relatório qualitativo somente para reitoria. quantitativo (gráficos) site

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim () Não () Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?

Semanal () Quinzenal () Mensal () Semestral () Anual () Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

() Ótimo Bom () Regular () Ruim () Péssimo

- Por que? a participação dos dirigentes contribui para o sucesso da ouvidoria.

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 Encaminhamento ao Reitor.

Outra: encaminha ao escritório calcular cabimentos as demandas e responder nos prazos estabelecidos.

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim () Não () Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? o reitoria

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim () Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:

- Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: Placas / cartazes

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: ___ / ___ 2013

Jmi 1

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiana Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Insitituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2005

Estado da Federação: GO

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

órgão independente

() órgão parcialmente independente

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

Reitoria

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

() Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

Ato Normativo. Especificar: Resolução CONSUNI

() Portaria

() Decreto

() Decisão da Instituição

() Outro: Especificar: _____

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
 Exigência do SINAES
 Avaliação Institucional
 Melhoria contínua
 Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
 Aparelhos de telefone
 Fax
 Espaço para atendimento presencial reservado
 Espaço para atendimento presencial aberto
 Linha 0800
 Linha telefônica comum com ramal direto
 Linha telefônica via telefonista
 Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
1	Ouvidor (es)	Informática	40 h
	Assessor (es)		
	Atendente (s)		
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	atendimento, encaminhamento e acompanhamento das demandas
Assessor (es)	
Atendente (s)	elaboração de relatórios; realização de reuniões e outros
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? Sim Não Em caso positivo, qual? _____**8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.**

- Alunos Professores funcionários comunidade outros: _____

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos	<input checked="" type="checkbox"/>				
Professores			<input checked="" type="checkbox"/>		
Funcionários		<input checked="" type="checkbox"/>			
Comunidade	<input checked="" type="checkbox"/>				
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? apenas para informações ou orientações
- Especificar o número para contato: _____

9.1 Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? correio eletrônico (não há sistema eletrônico)

10.1 O canal é interativo? () Sim Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? o ouvidor

11.1 O local para atendimento é reservado? Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? contas, orientações, por realização da demanda e encaminhamentos

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
- () mídias sociais
- correspondência
- () caixa de sugestões
- () Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Informações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Denúncias		<input checked="" type="checkbox"/>			
Reclamações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Sugestões			<input checked="" type="checkbox"/>		

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? () Sim Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? mais ao Reitor, pró-reitores e diretores e publicações na página da Ouvidoria

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?

Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: em até 10 dias

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? tem boa recepção e retorno

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- 1 Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 2 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 3 Encaminhamento ao Reitor.
 Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? _____

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não no relatórios

- Em caso positivo, assinale qual/quais:

Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: 14/11 2013

01/11/13

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2013

Estado da Federação: CE

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

- órgão independente ✓
 () órgão parcialmente independente
 () órgão dependente
 () Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

- () Reitoria
 () Pró-Reitoria – Qual? _____
 () Unidade Acadêmica – Qual? _____
 Outro: CONSUP ✓

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

- Ato Normativo. Especificar: REGIMENTO INTERNO ✓
 () Portaria
 () Decreto
 () Decisão da Instituição
 () Outro: Especificar: _____

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
 Exigência do SINAES
 Avaliação Institucional
 Melhoria contínua
 Outro: Especificar: DECISÃO POLÍTICA ✓

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim () Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
 Aparelhos de telefone
 Fax
 Espaço para atendimento presencial reservado
 Espaço para atendimento presencial aberto
 Linha 0800
 Linha telefônica comum com ramal direto
 Linha telefônica via telefonista
 Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim () Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
01	Ouvidor (es)	MAESTRE	40h
	Assessor (es)		
	Atendente (s)		
01	Outro	BOLSEIRA	12h

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	RECEBER E RESPONDER RECLAMAÇÕES ✓
Assessor (es)	
Atendente (s)	
Outro	FALTA NEGOTIAR ✓

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? () Sim Não Em caso positivo, qual? _____**8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.**

- alunos professores funcionários comunidade outros: INVESTIGADOR ✓

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos	<input checked="" type="checkbox"/>				
Professores			<input checked="" type="checkbox"/>		
Funcionários				<input checked="" type="checkbox"/>	
Comunidade					<input checked="" type="checkbox"/>
Outro:					<input checked="" type="checkbox"/>

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? () Sim (X) Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____
- Especificar o número para contato: _____

9.1 Há algum *software* para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim (X) Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim (X) Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? SÓ POR EMAIL DE
FAZE CONDIÇÃO NO SITE

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? (X) Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? FORNLINHA NO SITE

10.1 O canal é interativo? () Sim (X) Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? (X) Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? OUVIDOR

11.1 O local para atendimento é reservado? (X) Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? () Sim (X) Não

- Quais os procedimentos adotados? SOLICITA O ENVIO DE MANIFESTAÇÃO ONLINE

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? () Sim (X) Não

- Em caso positivo, qual (quais):
() mídias sociais
() correspondência
() caixa de sugestões
() Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim (X) Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios					X
Informações		X			
Denúncias	X				
Reclamações	X				
Sugestões				X	

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? () Sim (X) Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? ENCUSADO A REITORIA E AO CONSUP

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?
 Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: BIMENSAL

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

- Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? FALTA ESTRUTURA DO ORÇAM E/ RESPOSTA

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 Encaminhamento ao Reitor.
 Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

- Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? ENCUSADO A REITORIA E AO CONSUP

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:

- Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: SEMINÁRIOS DE DEBATE DE TEMAS PROBLEMA

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: ___/___/2013

9/11/13

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa ~~que está sendo~~ desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profª Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Insitituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2010

Estado da Federação: BA

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

() órgão independente

órgão parcialmente independente ✓

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

Reitoria ✓

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

() Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

() Ato Normativo. Especificar: _____

() Portaria

() Decreto

Decisão da Instituição ✓

() Outro: Especificar: _____

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- () Qualificação do atendimento
 Exigência do SINAES
 () Avaliação Institucional
 () Melhoria contínua
 () Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? () Sim Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? No Gabinete

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
 Aparelhos de telefone
 Fax
 Espaço para atendimento presencial reservado
 Espaço para atendimento presencial aberto
 Linha 0800
 Linha telefônica comum com ramal direto
 Linha telefônica via telefonista
 () Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? () Sim Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
1	Ouvidor (es)	DOCTORADO	
1	Assessor (es)	DOCTORADO	
	Atendente (s)		
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	
Assessor (es)	
Atendente (s)	
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? () Sim Não Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

alunos professores funcionários comunidade () outros: _____

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos					
Professores					
Funcionários					
Comunidade					
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____
- Especificar o número para contato: _____

9.1 Há algum *software* para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? próprio

10.1 O canal é interativo? () Sim Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? Ouvidor

11.1 O local para atendimento é reservado? () Sim Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? () Sim Não

- Quais os procedimentos adotados? _____

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
- () mídias sociais
- correspondência
- () caixa de sugestões
- () Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? Sim () Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Informações					
Denúncias					
Reclamações					
Sugestões					

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? () Sim Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- () Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 () Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 () Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 () Causa da demanda;
 () Tempo de resposta;
 () Solução da demanda;
 () Melhoria de processos;
 () Setor alvo envolvido da demanda;
 () Setores interferentes na solução das demandas;
 () Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 () Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 () Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? (X) Sim () Não

- Qual encaminhamento é dado? Reitoria / pública

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? () Sim (X) Não () Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?
 () Semanal () Quinzenal () Mensal () Semestral () Anual () Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?
 () Ótimo () Bom (X) Regular () Ruim () Péssimo

- Por que? _____

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- () Contato telefônico com o setor;
 () Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 (X) Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 () Encaminhamento ao Reitor.
 () Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

- () Sim (X) Não () Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? _____

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? () Sim (X) Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:
 () Folder
 () Página da ouvidoria no site da instituição
 () Boletim informativo
 () Espera telefônica
 () Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: 14/11/2013

9/11/13

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2009

Estado da Federação: TOCANTINS

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

órgão independente

() órgão parcialmente independente

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

Reitoria

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

() Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

() Ato Normativo. Especificar: _____

() Portaria

() Decreto

() Decisão da Instituição

() Outro: Especificar: Resolução CONSUNI - Conselho Superior da Universidade

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- () Qualificação do atendimento
 () Exigência do SINAES
 () Avaliação Institucional ✓
 (x) Melhoria contínua
 () Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? () Sim (x) Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? Junto ao Gabinete do Rector

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- (3) Computador (es)
 (1) Aparelhos de telefone
 () Fax
 (x) Espaço para atendimento presencial reservado
 () Espaço para atendimento presencial aberto
 () Linha 0800
 (1) Linha telefônica comum com ramal direto
 () Linha telefônica via telefonista
 () Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? (x) Sim () Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horaria semanal
01	Ouvidor (es)	Doutorado	40h
01	Assessor (es)	metade incompleto	40h
	Atendente (s)		
01	Outro	estagiários	30h

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	Atribuições relativas as funções do ouvidor
Assessor (es)	Auxilia nas funções do ouvidor e responde na ausência do mesmo.
Atendente (s)	
Outro	estagiários - protocolo, telefone

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? () Sim (x) Não Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

(x) alunos (x) professores (x) funcionários () comunidade () outros: Interessados

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata a ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos	X				
Professores				X	
Funcionários				X	
Comunidade					X
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? () Sim (X) Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____
- Especificar o número para contato: _____

9.1 Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim (X) Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim (X) Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? (X) Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? e-mail

10.1 O canal é interativo? () Sim (X) Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? (X) Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? Assessoria ou ouvidor

11.1 O local para atendimento é reservado? (X) Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? (X) Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? Formulários p/ registros

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? () Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
- () mídias sociais
- () correspondência
- () caixa de sugestões
- () Outro: e-mail

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim (X) Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações, enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				X	
Informações	X				
Denúncias		X			
Reclamações		X			
Sugestões			X		

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? () Sim (X) Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? _____

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?
 Semanal Quínzenal Mensal Semestral Anual Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

- Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? *Porque a maior parte dos setores atendem as demandas da ouvidoria tal qual a prestação*

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 Encaminhamento ao Reitor.
 Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

- Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? _____

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:
 Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: 14 / 11 2013

olmi 16

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiana Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 1998

Estado da Federação: PB

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

órgão independente ✓

() órgão parcialmente independente

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

Reitoria ✓

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

() Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

Ato Normativo. Especificar: PORTARIA 23/1998 ✓

() Portaria

() Decreto

() Decisão da Instituição

() Outro: Especificar: _____

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
 Exigência do SINAES
 Avaliação Institucional
 Melhoria contínua
 Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
 Aparelhos de telefone
 Fax
 Espaço para atendimento presencial reservado
 Espaço para atendimento presencial aberto
 Linha 0800
 Linha telefônica comum com ramal direto
 Linha telefônica via telefonista
 Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
01	Ouvidor (es)	DOCTOR	20 H/S
	Assessor (es)		
02	Atendente (s)	GRADUADO	40 H/S
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	OUVIR / RECEBER DENÚNCIA / ENCAMINHAR ASS. DEB. AOS ...
Assessor (es)	ATENDER OS DEMANDANTES / ACOMPANHAR PROCESSOS
Atendente (s)	
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? Sim Não Em caso positivo, qual? HUMANAS**8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.**

- alunos professores funcionários comunidade outros: _____

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos	X				
Professores				X	
Funcionários		X			
Comunidade				X	
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? ATENDENTE/OUVIDOR
- Especificar o número para contato: (83) 3216.7998

9.1 Há algum *software* para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? Sim () Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? ORIENTAÇÃO E ENCAMINHAMENTO -
MINUTOS

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? () Sim Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? _____

10.1 O canal é interativo? () Sim Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? ATENDENTE/OUVIDOR

11.1 O local para atendimento é reservado? Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

• Quais os procedimentos adotados? REGISTRO DIFERENCIADO P/
SIGILO E DENÚNCIAS

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? () Sim Não

- Em caso positivo, qual (quais):
- () mídias sociais
- () correspondência
- () caixa de sugestões
- () Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios			<input checked="" type="checkbox"/>		
Informações		<input checked="" type="checkbox"/>			
Denúncias	<input checked="" type="checkbox"/>				
Reclamações	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Sugestões			<input checked="" type="checkbox"/>		

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? Dados estatísticos

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?

Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que?

As demandas tem sido atendidas com mais agilidade

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 Encaminhamento ao Reitor.
 Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado?

Diários no site

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:

- Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica
 Outro: Especificar: Portales e Banner

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: 24/11 2013

OWM

**QUESTIONÁRIO com os OUIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiera Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

() Pública Federal () Pública Estadual Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2013

Estado da Federação: SP

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

- órgão independente ✓
 órgão parcialmente independente
 órgão dependente
 Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

- Reitoria ✓
 Pró-Reitoria – Qual? _____
 Unidade Acadêmica – Qual? _____
 Outro: _____

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

- Ato Normativo. Especificar: _____
 Portaria
 Decreto
 Decisão da Instituição ✓
 Outro: Especificar: _____

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
- Exigência do SINAES
- Avaliação Institucional
- Melhoria contínua
- Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? Sim Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
- Aparelhos de telefone
- Fax
- Espaço para atendimento presencial reservado
- Espaço para atendimento presencial aberto
- Linha 0800
- Linha telefônica comum com ramal direto
- Linha telefônica via telefonista
- Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? Sim Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
1	Ouvidor (es)	Pós-Graduanda	40 h
	Assessor (es)		
	Atendente (s)		
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	- atender e entender as demandas encaminhadas pelos estudantes, informando os meios resp. pela solução
Assessor (es) Ouvidor	acompanhamento para realizar o feedback aos estudantes.
Atendente (s)	
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? Sim Não Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

alunos professores funcionários comunidade outros: _____

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata a ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos	<input checked="" type="checkbox"/>				
Professores					
Funcionários					
Comunidade					
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? () Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? a própria ouvidoria
- Especificar o número para contato: (11) 4239-3342

9.1 Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim () Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim () Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? () Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? e-mail

10.1 O canal é interativo? () Sim () Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? () Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? a própria ouvidoria

11.1 O local para atendimento é reservado? () Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? () Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? _____

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? () Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
- () mídias sociais
- () correspondência
- () caixa de sugestões
- () Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim () Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios				<input checked="" type="checkbox"/>	
Informações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Denúncias			<input checked="" type="checkbox"/>		
Reclamações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Sugestões			<input checked="" type="checkbox"/>		

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? () Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
 Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
 Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
 Causa da demanda;
 Tempo de resposta;
 Solução da demanda;
 Melhoria de processos;
 Setor alvo envolvido da demanda;
 Setores interferentes na solução das demandas;
 Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
 Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
 Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? _____

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?
 Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

- Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? _____

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
 Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
 Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
 Encaminhamento ao Reitor.
 Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

- Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? _____

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:

- Folder
 Página da ouvidoria no site da instituição
 Boletim informativo
 Espera telefônica

- Outro: Especificar: Passagem em Salas de Aula divulgando o

Observações adicionais [se julgar necessário]:

serviço

Muito obrigada.

Data: 14/11 2013

emi

**QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES¹ participantes do XIII Fórum de Ouvidores
Universitários**

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiana Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada² como:

Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Insitituto Federal + HU

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição³ é:

Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: 2004

Estado da Federação: Goiás

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

() órgão independente

órgão parcialmente independente

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

() Reitoria

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

Outro: Diretor - de Hospital

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

() Ato Normativo. Especificar: _____

() Portaria

() Decreto

Decisão da Instituição

() Outro: Especificar: _____

¹ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

³ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- Qualificação do atendimento
 Exigência do SINAES
 Avaliação Institucional
 Melhoria contínua
 Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? (X) Sim () Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- Computador (es)
 Aparelhos de telefone
 Fax
 Espaço para atendimento presencial reservado
 Espaço para atendimento presencial aberto
 Linha 0800
 Linha telefônica comum com ramal direto
 Linha telefônica via telefonista
 Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? (X) Sim () Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horária semanal
01	Ouvidor (es)	Superior / Assist Social	40 h
	Assessor (es)		
	Atendente (s)	Ensino Medio Completo	30 h
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	Receber, repassar e devolver a resposta ao usuário. Ouvir, orientar, todos que procuram a ouvidoria e todas as funções administrativas que o usuário requer.
Assessor (es)	prevenir p/ que o caso não volte a acontecer.
Atendente (s)	Todas as funções de secretariado, também atende os usuários e em caminhada os usuários nos locais demandados.
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? (X) Sim () Não Em caso positivo, qual? Area Social

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.

- alunos professores funcionários comunidade () outros: _____

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata a ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos			X		
Professores				X	
Funcionários		X			
Comunidade	X				
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? o próprio Ouidor e o atendente
- Especificar o número para contato: ⁽⁶²⁾ 3269-8264

9.1 Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? Sim () Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? Registra, analisa, resolve ou encaminh.

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? () Sim Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? _____

10.1 O canal é interativo? () Sim () Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? A equipe da Ouvidoria

11.1 O local para atendimento é reservado? () Sim Não totalmente

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? Registra, analisa e encaminha p/ o setor competente e devolve a resposta ao usuário

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
() mídias sociais
 correspondência
 caixa de sugestões
() Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações, enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios			<input checked="" type="checkbox"/>		
Informações	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	
Denúncias				<input checked="" type="checkbox"/>	
Reclamações	<input checked="" type="checkbox"/>				
Sugestões				<input checked="" type="checkbox"/>	

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? Sim () Não

Relatório

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
- Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
- Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
- Causa da demanda;
- Tempo de resposta;
- Solução da demanda;
- Melhoria de processos;
- Setor alvo envolvido da demanda;
- Setores interferentes na solução das demandas;
- Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
- Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
- Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? Sim Não

- Qual encaminhamento é dado? Passa p/ o Superintendente

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? Sim Não Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?
- Semanal Quinzenal Mensal Semestral Anual Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

- Por que? Alguns setores dão imediatamente a resposta porém a área médica demora p/ responder

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- Contato telefônico com o setor;
- Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
- Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
- Encaminhamento ao Reitor.
- Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

Sim Não Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? É passado dados estatísticos p/ o gestor, discutido c/ os gestores

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? Sim Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:
- Folder
- Página da ouvidoria no site da instituição
- Boletim informativo
- Espera telefônica
- Outro: Especificar: _____

Observações [se julgar necessário]:

- São afixados cartazes na instituição.
- Os func. e tb os residentes sempre encaminham os pacientes p/ a ouvidoria.
- usuários

Muito obrigada.

Data: 14/11 2013

ANEXO I

Termo de cessão de direitos da entrevista



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Faculdade de Comunicação Social



TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS

Eu, (nome completo) ARNALDO PODCOSTA JR,
(nacionalidade) BRASILEIRO, (estado civil) CASADO, inscrito(a) no
Registro Geral sob o nº 665275 e no CPF sob o nº 290708489-53,
residente e domiciliado(a) na Rua/Av. RUA VLADIMIR HEZOG, nº 498,
cidade de FLORIANÓPOLIS -, (UF) SC, cedo, total e definitivamente, por
meio desta, a utilização de minhas declarações, escritas e gravadas, relacionadas a pesquisa da
tese de doutorado de Tassira Baldissera Camatti, aluna do Programa de Pós Graduação em
Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e orientanda da
Prof. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária.

Declaro que a cessão de direitos de uso de imagem e som de voz aqui ajustada tem caráter
definitivo, autorizando a sua reprodução e transmissão em número indeterminado de vezes, por
qualquer meio de comunicação existente e também por tempo indeterminado, bem como, a
transmissão, gratuita e onerosa, a terceiros, dos direitos aqui havidos.

Declaro, ainda, que o faço sem qualquer onerosidade.

Recife, 15 de NOVEMBRO de 2013.

Assinatura: [assinatura]

PUCRS

Campus Central
Av. Ipiranga, 6681 - prédio 7 - sala 125 - CEP 90619-900
Porto Alegre - RS - Brasil
Fone: (51) 3320-3569 - Fax (51) 3320 - 3619
E-mail: famecos@puccrs.br
www.puccrs.br/famecos



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul
Faculdade de Comunicação Social



TERMO DE CESSÃO DE DIREITOS

Eu, (nome completo) Alan Santos de Oliveira,
(nacionalidade) Brasileiro, (estado civil) Solteiro, inscrito(a) no
Registro Geral sob o nº 1.666.325-DF é no CPF sob o nº 817.849.961-49,
residente e domiciliado(a) na Rua/Av. Rua Major Gote, 155 - Apt. 106, nº -,
cidade de Patos de Minas, (UF) MG, cedo, total e definitivamente, por
meio desta, a utilização de minhas declarações, escritas e gravadas, relacionadas a pesquisa da
tese de doutorado de Tassiara Baldissera Camatti, aluna do Programa de Pós Graduação em
Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e orientanda da
Prof. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária.

Declaro que a cessão de direitos de uso de imagem e som de voz aqui ajustada tem caráter
definitivo, autorizando a sua reprodução e transmissão em número indeterminado de vezes, por
qualquer meio de comunicação existente e também por tempo indeterminado, bem como, a
transmissão, gratuita e onerosa, a terceiros, dos direitos aqui havidos.

Declaro, ainda, que o faço sem qualquer onerosidade.

Recife - PE, 15 de Novembro de 2013.

Assinatura: _____

PUCRS

Campus Central
Av. Ipiranga, 6681 – prédio 7 – sala 125 – CEP 90619-900
Porto Alegre – RS – Brasil
Fone: (51) 3320-3569 – Fax (51) 3320 – 3619
E-mail: famecos@puccrs.br
www.pucrs.br/famecos

ANEXO J**Carta de Recife/PE - XIII Encontro Anual do FNOU****XIII ENCONTRO ANUAL DO FÓRUM NACIONAL DE OUVIDORES
UNIVERSITÁRIOS – FNOU****II FÓRUM DAS INSTITUIÇÕES DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DE PERNAMBUCO****RECIFE – PE, 13, 14 e 15 DE NOVEMBRO DE 2013.**

Os participantes do XIII Encontro do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários – FNOU / II Fórum das Instituições de Educação Superior de Pernambuco, reunidos em Recife – PE, no período de 13 a 15 de novembro de 2013, considerando a atuação das Ouvidorias para o aperfeiçoamento democrático e o fortalecimento da democracia, no âmbito das Instituições de Educação Superior - IES, nas Instituições Hospitalares e demais Instituições Públicas e Privadas,

R E S O L V E M:

I – Registrar a participação, de forma excepcional, de ouvidores e demais profissionais das Ouvidorias dos Hospitais Universitários, de Secretarias de Governo e de Outras Instituições Públicas e privadas brasileiras;

II – Empenharem-se para fortalecer o papel do Ouvidor nas Instituições de Educação Superior – IES, nos Hospitais e demais Instituições Públicas e Privadas, conforme deliberação nas Cartas dos Encontros anteriores do FNOU;

III – Salientar que, no caso das Instituições Hospitalares, a atuação das ouvidorias tem melhorado, mas ainda carece de mais qualificação, reconhecimento e legitimidade aos ouvidores e demais profissionais, sendo necessário um trabalho de maior divulgação, possibilitando a conscientização o público sobre o papel da ouvidoria e seus espaços de atuação;

IV – Buscar uma maior interação e efetivação das relações entre ouvidores e gestores, para o melhor alcance dos objetivos comuns, visando um posicionamento da Ouvidoria em nível estratégico institucional, conferindo-lhe mais eficiência e reconhecimento junto aos seus públicos;

V – Criar e fortalecer vínculos entre os profissionais de Ouvidorias das Instituições de Educação Superior - IES e dos Hospitais Universitários;

VI – Criar meios para assegurar a capacitação continuada dos Ouvidores e Profissionais das Ouvidorias, dando ênfase à mediação de conflitos e ao desenvolvimento do perfil e das competências do ouvidor;

VII – Solicitar aos dirigentes e aos gestores das Instituições de Educação Superior – IES e das Instituições Hospitalares a garantia de recursos materiais, financeiros, tecnológicos e humanos para o funcionamento adequado das Ouvidorias;

VIII – Articular, de forma a possibilitar mais integração entre as ouvidorias e as autoridades, visando à neutralização de ações contra as instituições e a minimização das resistências internas;

IX – Incentivar a produção de instrumentos pedagógicos e informativos que possam orientar as Instituições de Educação Superior e as Instituições Hospitalares sobre o Assédio Moral, a Mediação de Conflitos e o Sigilo, considerando a relevância dos temas e os danos e efeitos para os profissionais e para as organizações;

X – Criar padrões mínimos de atuação das ouvidorias, possibilitando um atendimento diferenciado e qualificado aos usuários dos seus serviços, esclarecendo sobre seu papel e objetivos, valendo-se dos recursos da área de comunicação institucional;

XI – Estimular a formação de redes e outros fóruns locais/regionais, possibilitando a aproximação de Instituições Públicas e Privadas, inclusive para a formação, o fortalecimento, a qualificação e certificação dos profissionais de ouvidoria;

XII – Desenvolver projetos e programas que permitam tornar a ouvidoria mais conhecida, como – por exemplo – a realização de Ouvidorias Itinerantes, fortalecendo sua marca e autonomia, os trabalhos em rede, os intercâmbios e o reconhecimento da sociedade;

XIII – Estimular a participação de pesquisadores e a produção científica no âmbito do FNOU, promovendo a divulgação das suas ações das Ouvidorias e áreas correlatas, bem como dos resultados das pesquisas;

XIV – Definir, em parceria com as Comissões Próprias de Avaliação – CPA's, como parâmetros básicos - para fins de avaliação e elaboração de relatórios gerenciais e de atuação – os seguintes indicadores: a) números de registros recebidos, b) registros deferidos/indeferidos, c) tipos de registros, d) tempo de resposta do setor/área, e) tempo de resposta da ouvidoria, f) setores envolvidos, g) tipos de público demandante, h) canais de atendimento, i) índice de satisfação dos usuários da Ouvidoria, dentre outros, conforme características e especificidades de cada instituição.

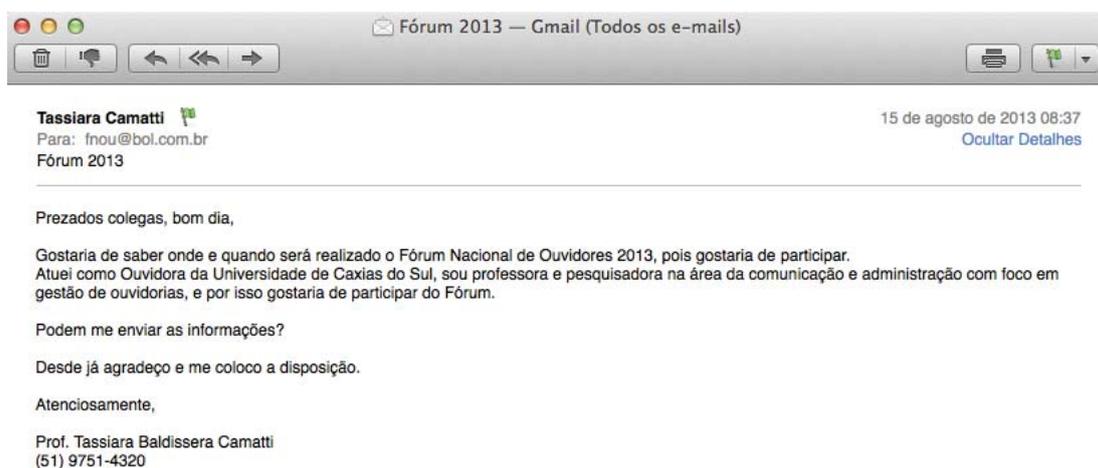
Recife - PE, 15 de novembro de 2013.

Participantes do XIII Encontro do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários – FNOU
Participantes do II Fórum das Instituições de Educação Superior de Pernambuco

APÊNDICES

APÊNDICE A

Solicitação de informações sobre o XIII Encontro Nacional FNOU



APÊNDICE B

Solicitação de autorização para participar do XIII Encontro Nacional FNOU

Tassiana Camatti 

Para: arnaldo.podesta@ufsc.br

Participação do Encontro FNOU 2013

2 de outubro de 2013 19:30

[Ocultar Detalhes](#)

1

Prezado Prof. Arnaldo, boa tarde,

Sou professora e pesquisadora da PUCRS, onde atualmente estou desenvolvendo minha pesquisa de doutorado sobre Comunicação na Ouvidoria Universitária, analisando os aspectos interativos na atividade de ouvidoria presencial. Devido a abrangência do tema e buscando realizar minha pesquisa considerando as ouvidorias universitárias existentes no Brasil, venho solicitar sua autorização para participar do Encontro do FNOU 2013, em Recife, visando contemplar em minha pesquisa as instituições associadas ao FNOU que discutem a temática e buscam evoluir neste processo.

Ressalto que meu interesse por este tema de pesquisa surgiu quando atuei como Ouvidora da Universidade de Caxias do Sul, de abril de 2011 à março de 2013, sendo na época associada ao FNOU.

No aguardo de sua atenção, agradeço.

Prof. Tassiana Baldissera Camatti
(51) 9751.4320

APÊNDICE C

Dúvidas sobre a aplicação da pesquisa no XIII Encontro Nacional FNOU

☆ **Tassiana Camatti**  4 de outubro de 2013 10:33
[Ocultar Detalhes](#)

Para: arnaldo.podesta@ufsc.br
Re: Participação do Encontro FNOU 2013

    3

Prezado Prof. Arnaldo,

Inicialmente agradeço por sua pronta resposta e informo que estarei providenciando minha inscrição.

Quanto a livro, com certeza tenho interesse! Há algum custo? Como devo proceder o pagamento?
Pode enviar, por gentileza, para Av. Goethe, 16 - Ap. 704 - Bairro Moinhos de Vento - CEP: 95.430-100 - Porto Alegre/RS

Outra dúvida que gostaria de esclarecer é se posso contatar com as ouvidorias associadas ao FNOU para explicar sobre meu trabalho de pesquisa e perguntar se gostariam de participar do estudo que estou realizando. Dessa forma, peço sua autorização e apoio, se possível, para agendar entrevistas com as ouvidorias interessadas nos intervalos das atividades do Encontro FNOU 2013, em Recife. Ressalto que pretendo utilizar os dados da pesquisa para fins acadêmicos, sem identificação das universidades e respondentes, preservando os participantes e colaboradores do estudo. Os resultados poderão ser disponibilizados, em primeira mão, ao FNOU, caso exista interesse da entidade.

Cordialmente,

Tassiana Camatti

[Ver Tudo de arnaldo.podesta@ufsc.br](mailto:arnaldo.podesta@ufsc.br)

APÊNDICE D

Inscrição no XIII Encontro Nacional FNOU

Em 08/10/2013 18:02, tbcamati@gmail.com escreveu:

FNOU

Nome Instituição: PUCRS

Data: 08/10/13

Hora: 18:02

Ouvidor: Luiz Fernando Molz Guedes - está inscrita para a prof. Tassiana Baldissera Camatti

Ano de Instalação: 1999

E-mail: tbcamatt@gmail.com

Endereço: Av. Goethe, 16 - Ap.704 - Moinhos de Vento

Cidade: Porto Alegre

UF: RS

CEP: 90430100

Telefone: 51 9751 4320

Site: <http://www3.pucrs.br/portal/page/portal/ouvidoria/Capa/Sobre>

6) Há formação mínima exigida para atuar na Ouvidoria? () Sim () Não

Em caso positivo, qual a formação?

() Fundamental () Médio () Graduação () Pós-graduação

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica?

() Sim () Não

Em caso positivo, qual? _____

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende?

() alunos () professores () funcionários () comunidade () outros: _____

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? () Sim () Não

Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____

Especificar o número para contato: _____

Há algum software para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim () Não

Em caso positivo, qual o tempo previsto? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? () Sim () Não

Em caso positivo, qual sistema utiliza? _____

O canal é interativo? () Sim () Não

Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? () Sim () Não

Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____

O local para atendimento é reservado? () Sim () Não

É realizado registro do atendimento presencial? () Sim () Não

Quais os procedimentos adotados? _____

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? () Sim () Não

Em caso positivo, especificar: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim () Não

Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, aponte, de acordo com a escala proposta, com qual periodicidade cada um dos tipos de manifestações é enviada à ouvidoria:

(1) Muito frequentemente (2) Com frequência razoável (3) Raramente (4) Nunca

_____ Elogios
 _____ Informações
 _____ Denúncias
 _____ Reclamações
 _____ Sugestões

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? () Sim () Não

Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim () Não

Quais são os indicadores medidos?

() Tempo de resposta () Solução da demanda () Melhoria de processos
 () Setores envolvidos na solução () Outros: _____

16) A ouvidoria realiza inspeções para verificar o atendimento às demandas?

() Sim () Não () Eventualmente

Em caso positivo, qual a periodicidade?

() Semanal () Quinzenal () Mensal () Semestral () Anual () Outra: _____

São produzidos relatórios? () Sim () Não

Qual encaminhamento é dado? _____

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica?

() Sim () Não

Em caso positivo, poderia descrevê-lo? _____

Observações adicionais [se julgar necessário], inclusive para qualificar esse questionário.

Data: ____/____/2013

APÊNDICE F

Tabulação do questionário aplicado às Ouvidorias Piloto [Pré-teste]⁸⁷

Perfil:

Uma ouvidoria de Universidade Comunitária e duas de Universidades Federais.

Ano de criação:

Uma ouvidoria foi criada em 1999 e duas em 2009.

Formação do ouvidor:

Um engenheiro mecânico e mestre em engenharia, uma pedagoga e doutora em educação e uma farmacêutica e doutora em fisiologia.

1) Qual o lugar da ouvidoria na estrutura organizacional? Qual a subordinação hierárquica?

Uma está subordinada a Pró-Reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários, subordinada à Diretoria de Assuntos Comunitários e duas à Reitoria.

(um respondente frisou que é órgão independente na estrutura da instituição)

2) A ouvidoria está constituída como unidade organizacional na estrutura ou existe apenas o cargo de ouvidor?

Todas (100%) são constituídas como unidade organizacional. Apenas uma foi criada por ato normativo – Portaria.

(O Resp 3 respondeu que não, mas o portal da universidade expõe que a ouvidoria foi instituída por portaria “Foi instituída por sua Magnificência a Reitora Profª Dr. Miriam da Costa Oliveira, conforme portaria nº 123, de 13 de abril de 2009”.⁸⁸

3) A ouvidoria conta com espaço físico próprio?

Todas (100%) contam com espaço físico próprio.

4) Quanto a estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? Se possível, especificar as quantidades.

Piloto A: (2) Computador (2) Telefone - aparelho (2) Telefone - linha comum

Piloto B: (3) Computador (3) Telefone - aparelho (3) Telefone - linha comum/ramal direto

Piloto C: (1) Computador (0) Telefone - aparelho (1) Telefone - linha comum

(Nenhuma ouvidoria piloto possui fax, notebook e telefone - linha 0800).

5) A ouvidoria conta com equipe própria?

Duas ouvidorias (67%) Sim. Uma ouvidoria (33%) Não.

Piloto A: Duas pessoas atuam. Receber e gerenciar demandas/respostas, elaborar relatórios e tratar questões de maior complexidade junto à administração superior.

Piloto B: Duas, uma ouvidora e uma assessora de nível superior. Receber e dar retorno as demandas encaminhadas pelo sistema eletrônico de ouvidoria [...]⁸⁹, pessoalmente, por e-mail, por telefone ou carta. A principal função da ouvidoria é dar voz ao cidadão no âmbito da Instituição.

Piloto C: Não tem equipe, apenas o ouvidor.

6) Há formação mínima exigida para atuar na Ouvidoria?

Duas ouvidorias (67%) Não. Uma ouvidoria (33%) Sim.

Piloto A: Não

Piloto B: Sim, a ouvidora deve ser professora doutora e assessora deve ser graduada.

Piloto C: Não há norma explícita, mas a tendência é que tenha graduação.

⁸⁷ Nesse pré-teste os ouvidores e as instituições não serão identificados.

⁸⁸ Site UFCSPA (2013).

⁸⁹ O símbolo [...] será usado nesta tabulação para ocultar dados que possam identificar a universidade respondente.

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica?

Todas (100%) disseram que não.

8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende?

Todas (100%) atendem alunos, professores, funcionários e comunidade.

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico?

Duas ouvidorias (67%) sim. Uma ouvidoria (33%) não.

Piloto A: Sim. Os próprios ouvidores atendem. Números [...]. Não há software de controle de tempo.

Piloto B: Sim. A Ouvidora e a assessora. [...]. Não há software de controle de tempo.

Piloto C: Não há atendimento telefônico.

10) A ouvidoria conta com atendimento online?

Todas (100%) contam com atendimento online.

Piloto A: Sim. Sistema OMD. Não é interativo, mas disponibiliza a pesquisa de satisfação para ampliar o contato com o público.

Piloto B: Sim. Sistema OMD, customizado com a hierarquia administrativa [...]. Não é interativo.

Piloto C: Sim. Software próprio com identificação. Não é interativo.

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial?

Todas (100%) contam com atendimento presencial.

Piloto A: Sim. Os próprios ouvidores. Em local reservado, com registro. A demanda é registrada em formulário e, posteriormente, a ouvidoria transcreve para o sistema informatizado, realizando os devidos encaminhamentos.

Piloto B: Sim. A ouvidora e a assessora. Em local reservado, sem registro de atendimento. É solicitado que após a conversa a pessoa relate a situação no site da Ouvidoria [...].

Piloto C: Sim. A ouvidora. Em local reservado, com registro. O atendimento presencial é solicitado pelo ouvidor para obter maiores esclarecimentos sobre uma determinada demanda. A entrada na ouvidoria é sempre pelo software.

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria?

Duas ouvidorias (67%) Sim. Uma ouvidoria (33%) Não.

Piloto A: Sim. Além do presencial a ouvidoria recebe contatos por telefone, sistema informatizado e e-mail.

Piloto B: Sim. A ouvidoria também recebe cartas identificadas e o demandante é solicitado a inserir sua demanda no sistema eletrônico de ouvidoria [...].

Piloto C: Não.

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos?

Duas ouvidorias (67%) Sim. Uma ouvidoria (33%) Não.

Piloto A: Sim. De uso interno.

Piloto B: Sim. De domínio público.

Piloto C: Não.

14) Quanto à natureza das demandas, aponte, de acordo com a escala proposta, com qual periodicidade cada um dos tipos de manifestações é enviada à ouvidoria:

(1) Muito frequentemente (2) Com frequência razoável (3) Raramente (4) Nunca

	Piloto A	Piloto B	Piloto C
Elogios	Raramente	Raramente	Raramente
Informações	Muito frequentemente	Muito frequentemente	Muito frequentemente
Denúncias	Com frequência razoável	Raramente	Raramente
Reclamações	Muito frequentemente	Muito frequentemente	Com frequência razoável
Sugestões	Raramente	Raramente	Raramente

Elogios e sugestões: 100% raramente

Informações: 100% Muito frequentemente

Denúncias: 33% Com frequência razoável e 67% raramente

Reclamações: 33% Com frequência razoável e 67% muito frequentemente

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações?

Todas (100%) controlam as manifestações. Apenas uma (33%) mede indicadores.

Piloto A: Sim, há controle de manifestações e medição de indicadores. São eles: Tempo de resposta, Solução da demanda, Setores envolvidos na solução, Categoria/tipos de manifestações: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios. Além disso são considerados os setores envolvidos nas manifestações.

Piloto B: Sim, há controle de manifestações. Não há medição de indicadores.

Piloto C: Sim, há controle de manifestações. Não há medição de indicadores.

16) A ouvidoria realiza inspeções para verificar o atendimento às demandas?

Todas (100%) produzem relatórios, mas apenas duas fazem inspeções.

Piloto A: Sim, anualmente. São produzidos relatórios encaminhados às Unidades Acadêmicas e à Administração Superior.

Piloto B: Não há inspeções. São produzidos relatórios encaminhados ao Reitor e a Ouvidoria Geral da União.

Piloto C: Sim, eventualmente. São produzidos relatórios encaminhados semestralmente para a Reitoria e anualmente para a auditoria interna e Comissão Permanente de Avaliação (CPA).

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica?

Todas (100%) possuem canal de divulgação, mas apenas duas (67%) possuem material impresso.

Piloto A: Sim, são disponibilizados folders e há também o site da ouvidoria na página da universidade.

Piloto B: Sim, folder e site da Ouvidoria.

Piloto C: Sim, somente informações no site da universidade. Não há material impresso. A inexistência de material impresso deve-se a restrição de tamanho da equipe, horas e estrutura física para atendimento. Se houver divulgação virão mais pessoas.

Observações adicionais [se julgar necessário], inclusive para qualificar esse questionário.

Piloto A:

a) incluir mais uma opção na pergunta 14, em nível intermediário, podendo ser "eventualmente";

b) ampliar as opções de indicadores na pergunta 15;

c) perguntar a carga horária semanal dedicada à ouvidoria;

d) perguntar como a ouvidoria avalia a atenção dos setores aos seus encaminhamentos.

Piloto B:

No item 16 poderia ser acrescentada a ideia de acompanhamento do atendimento à demanda [...].

Piloto C:

Questão 16 – deixar claro que refere-se ao papel do ouvidor nos setores e não na equipe de ouvidoria.

APÊNDICE G

Degração das sugestões do Pré-teste

Sugestões da Ouvidoria Piloto A

Data: 18/10/2013

Tempo de gravação: 5 minutos e 45 segundos

Sugestão de incluir mais uma opção na pergunta 14, pois das sugestões: Muito frequentemente, não é. Frequência razoável também não. Nunca, também não. Raramente, mas eu acho que um pouco mais que raramente. Mas o raramente foi onde eu me enquadraria melhor. Se tivesse, talvez, para ser avaliado, um eventualmente eu acho que ficaria mais para alguma situação.

Na pergunta 15, eu coloquei aqui indicadores medidos. Até algo sobre manifestações, talvez colocar aqui também já como opção, e setores envolvidos. Colocar essas duas opções a mais que eu acho que é bem frequente isso. E outros poderiam continuar existindo, mas as categorias e setores é muito frequente aparecer esse mapeamento, essa é a sugestão.

Uma pergunta, talvez, de carga horária semanal dedicada pela equipe da ouvidoria, para verificar se é integral ou se não é. Isso eu verifiquei no fórum do ano passado que, tem de tudo. Claro a maioria tem dedicação integral, quase integral, mas em algumas a gente vê ouvidores que não e têm outras atribuições. Puxa não sei como dão conta. Até pra poder estar presente. Exato. Pra poder fazer todo o trabalho, claro para instituições menores, mas mesmo assim, enfim, acho que seria uma sugestão.

A quarta, pois é, aqui é um tanto quanto delicado, não sei nem se tem como quantificar isso, mas coloquei assim. Perguntar como a ouvidoria avalia a atenção dos setores aos seus encaminhamentos. Atenção assim tanto no sentido de dar a devida atenção, responder com cuidado pra principalmente dar um devido tratamento da unidade e não fazer somente um encaminhamento, de uma pessoa que recebe na unidade copiar o texto e enviar para o professor: "professor fulano faça o necessário para responder". Puxa! Isso ali às vezes chega como um tijolo quente, perdoe a expressão. Então, poxa, tem situações que nem seja o caso de mostrar, já não é o caso de mostrar. Mas, quem recebe no setor tentar conversar com a pessoa, tentar verificar, enfim, toda aquela tratativa. Então, como é que os setores dão atenção, se são setores repassadores, se dão a devida atenção no trato da questão, se a resposta é uma resposta. Claro, nos sistemas é possível trabalhar a resposta, mas é interessante cuidar. Bom, tu sabe isso aí né, Tassiara?

Tem resposta que precisa trabalhar muito, exercitar nossa criatividade, devolver enfim. E a questão de tempo, também acho que é importante aos

setores. O que eu acho que é ideal: primeiro dar uma adequada no tratamento e depois uma resposta bem escrita e elaborada, no menor tempo possível. Claro que tem situações que pelo caráter complexo naturalmente não podem ser respondidas de imediato, mas também, não vou usar um termo muito bonito, sentar em cima do problema e deixar que as coisas se acomodem. Naturalmente às vezes pode ser uma estratégia. Não sei se é muito fácil perguntar isso de uma maneira que as pessoas possam responder... É muito subjetivo isso, mas pelo menos assim, se tivesse na maioria dos casos na sua instituição você sente que o tratamento dado as questões da ouvidoria é: adequado, inadequado, totalmente inadequado. Ou categorias, alguma coisa nesse sentido.

Quanto ao tamanho eu acho que está boa. Não vejo como muito extenso, até diria um pouco extenso, mas acho que não tem como ser mais sucinto, até estou sugerindo mais perguntas. Eu acho que sinceramente não custa muito uma pessoa responder 17 perguntas, estaria acrescentando duas, aqui outras duas, até fazer uma conta de chegar a 20. Não sei, mas eu acho que não o vejo como muito extenso.

Quanto à amplitude, eu acho que pega todas as questões, acho que é bem abrangente, fala da estrutura organizacional, espaço físico, recursos, equipes, depois parte para a demanda, categorias, como é que a ouvidoria trabalha, enfim a meu ver eu acho que está bem completo, bem abrangente. Claro, eu sempre acho assim que quanto mais sucinto o instrumento melhor, mas tem situações que também não se pode, digamos, a gente sabe que quanto menor o instrumento menos respostas ele vai receber, mas também não pode comprometer o mapeamento que tu pretendes fazer, ainda mais para uma tese de doutorado que precisa ter uma extensão maior, é um trabalho em prol da ouvidoria.

Mas eu vejo, assim, às pessoas (pesquisadores) não tem muito retorno. Acho que lá (no Encontro Nacional) o pessoal vai ter que responder na hora, né? Eu até me encontrei com a professora Cleusa, na rua, e conversando ela disse que teve uma experiência de enviar por e-mail e as respostas foram quase nenhuma. Poucos responderam. Bom, isso a mim preocupa porque assim, se ouvidores têm a postura de demorar e não responder situações como essas, que dirá outras questões. Mas enfim, eu vejo assim.

Mas eu acho que contribui para o fortalecimento das ouvidorias, eu acho que é um bom trabalho. Até podia ser apresentado no próprio Fórum, num evento posterior, uma edição posterior. Acho que interessa a todos, deve interessar, eu acho que um mapeamento desses tem toda uma caracterização de como as ouvidorias funcionam em termo de país. À mim interessa e acho que a todos deveria. Só tenho a te parabenizar e louvar. Uma pesquisa desse tipo é o que se precisa.

Sugestões da Ouvidoria Piloto B**Data: 18/10/2013****Tempo de gravação: 1 minuto e 50 segundos**

Bem, a grande maioria das questões está perfeitamente compreensível, eu encontrei algumas questões que eu poderia dar algumas sugestões, como no caso da questão 4. Telefone aparelho, telefone linha comum. Acho que pode ser melhorado, adaptado, colocando “aparelho de telefone” e “linha comum de telefone”.

Na questão 6 onde pergunta se há formação mínima para atuar na ouvidoria, eu sugiro que seja dividido. Qual é a formação do ouvidor e qual é a formação dos assessores da ouvidoria.

Na questão 9 também solicito especificar o número para contato, eu sugiro o número de telefone que facilita compreensão. Enfim, são estas minhas sugestões.

E, eu considero que o questionário é abrangente, é adequado e atende o propósito para os quais ele foi elaborado.

Incluindo mais uma observação, a questão 16 pergunta se a ouvidoria realiza inspeções para verificar os atendimentos às demandas. A ouvidoria não tem esta função de inspecionar, ela pode e deve acompanhar e auxiliar na medida necessária para que a demanda seja respondida a contento, que o cidadão saia satisfeito com a sua relação com a instituição, mas a ouvidoria não tem essa função de inspecionar.

APÊNDICE H

Questionário definitivo

QUESTIONÁRIO com os OUVIDORES⁹⁰ participantes do XIII Fórum de Ouvidores Universitários

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Este questionário é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Prof^{ra} Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti
Professora e Doutoranda

PERFIL

A sua Instituição é classificada⁹¹ como:

() Universidade () Centro Universitário () Faculdade () Instituto Federal

No que se refere à categoria administrativa, sua Instituição⁹² é:

() Pública Federal () Pública Estadual () Pública Municipal

() Privada Comunitária () Privada Confessional () Privada Filantrópica

Ano de fundação da Ouvidoria: _____

Estado da Federação: _____

QUESTIONÁRIO

1) Como a ouvidoria é compreendida na estrutura organizacional?

() órgão independente

() órgão parcialmente independente

() órgão dependente

() Outro: Especificar: _____

2) Quanto a hierarquia, está subordinada a:

() Reitoria

() Pró-Reitoria – Qual? _____

() Unidade Acadêmica – Qual? _____

() Outro: _____

⁹⁰ Nesse questionário os ouvidores e as instituições não serão identificados.

⁹¹ De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

⁹² De acordo com a classificação do Ministério de Relações Exteriores Brasileiro, disponível em http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html. Acesso em nov/2013.

3) A criação da ouvidoria, ocorreu via:

- () Ato Normativo. Especificar: _____
 () Portaria
 () Decreto
 () Decisão da Instituição
 () Outro: Especificar: _____

Quais os motivos da criação da ouvidoria?

- () Qualificação do atendimento
 () Exigência do SINAES
 () Avaliação Institucional
 () Melhoria contínua
 () Outro: Especificar: _____

4) A ouvidoria conta com espaço físico próprio? () Sim () Não

- Em caso negativo, onde é realizado o atendimento? _____

5) Quanto à estrutura física, como está aparelhada a ouvidoria? [Se possível, especificar em números].

- () Computador (es)
 () Aparelhos de telefone
 () Fax
 () Espaço para atendimento presencial reservado
 () Espaço para atendimento presencial aberto
 () Linha 0800
 () Linha telefônica comum com ramal direto
 () Linha telefônica via telefonista
 () Outro: _____

6) A ouvidoria conta com equipe própria? () Sim () Não

Se possível especificar o número de funcionários, formação (ensino médio, graduação, pós, etc.) e tempo de dedicação semanal, além das atribuições.

Número	Função	Formação	Carga horaria semanal
	Ouvidor (es)		
	Assessor (es)		
	Atendente (s)		
	Outro		

Função	Atribuições
Ouvidor (es)	
Assessor (es)	
Atendente (s)	
Outro	

7) Ainda em relação à formação, deve ser em alguma área do conhecimento específica? () Sim () Não Em caso positivo, qual? _____**8) Quais os públicos que a Ouvidoria atende? A questão admite mais de uma resposta.**

() alunos () professores () funcionários () comunidade () outros: _____

8.1 Quanto ao público demandante, marque, de acordo com a escala proposta, com que frequência cada um contata à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Alunos					
Professores					
Funcionários					
Comunidade					
Outro:					

9) A ouvidoria conta com atendimento telefônico? () Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____
- Especificar o número para contato: _____

9.1 Há algum *software* para o controle de tempo no contato telefônico? () Sim () Não

9.2 É realizado registro do atendimento telefônico? () Sim () Não

9.3 Quais os procedimentos adotados? _____

10) A ouvidoria conta com atendimento on line? () Sim () Não

- Em caso positivo, qual sistema utiliza? _____

10.1 O canal é interativo? () Sim () Não

- Em caso positivo, detalhar: _____

11) A ouvidoria conta com atendimento presencial? () Sim () Não

- Em caso positivo, quem realiza o atendimento? _____

11.1 O local para atendimento é reservado? () Sim () Não

11.2 É realizado registro do atendimento presencial? () Sim () Não

- Quais os procedimentos adotados? _____

12) Há outros meios de acesso à ouvidoria? () Sim () Não

- Em caso positivo, qual (quais):
 () mídias sociais
 () correspondência
 () caixa de sugestões
 () Outro: _____

13) A ouvidoria conta com manual de procedimentos? () Sim () Não

- Em caso positivo, esse manual é de: () domínio público () de uso interno

14) Quanto à natureza das demandas, assinale de acordo com a escala proposta, considerando a periodicidade de cada um dos tipos de manifestações enviadas à ouvidoria:

	Muito frequentemente	Com frequência	Eventualmente	Raramente	Nunca
Elogios					
Informações					
Denúncias					
Reclamações					
Sugestões					

15) A ouvidoria conta com um sistema próprio para processamento e controle das manifestações? () Sim () Não

- Em caso positivo, há medição de indicadores? () Sim () Não

15.1 Quais são os indicadores medidos?

- () Canal de entrada da demanda: telefone, e.mail, sistema eletrônico, carta ou presencial;
- () Tipo de público: alunos, professores, funcionários ou comunidade;
- () Formato da manifestação: se aberta, sigilosa ou anônima;
- () Causa da demanda;
- () Tempo de resposta;
- () Solução da demanda;
- () Melhoria de processos;
- () Setor alvo envolvido da demanda;
- () Setores interferentes na solução das demandas;
- () Tipo de manifestação: informações, reclamações, denúncias, sugestões e elogios;
- () Classificação da demanda: improcedente ou procedente.
- () Outros: Especificar: _____

15.2 São produzidos relatórios? () Sim () Não

- Qual encaminhamento é dado? _____

16) A ouvidoria realiza acompanhamento nos setores da instituição para verificar o atendimento às demandas? () Sim () Não () Eventualmente

- Em caso positivo, qual a periodicidade?
- () Semanal () Quinzenal () Mensal () Semestral () Anual () Outra: _____

16.1 Como você avalia a atenção dos setores aos encaminhamentos da ouvidoria?

- () Ótimo () Bom () Regular () Ruim () Péssimo

- Por que? _____

16.2 Qual ação é tomada pela ouvidoria quando o setores não respondem os encaminhamentos?

- () Contato telefônico com o setor;
- () Visita ao setor para conversar com o gestor responsável;
- () Encaminhamento ao superior imediato do setor solicitando providências;
- () Encaminhamento ao Reitor.
- () Outra: _____

16.3 São produzidos relatórios quando as demandas não são respondidas?

- () Sim () Não () Eventualmente

- Qual encaminhamento é dado? _____

17) A ouvidoria possui informativo e/ou material de divulgação dos seus serviços à comunidade acadêmica? () Sim () Não

- Em caso positivo, assinale qual/quais:
 - () Folder
 - () Página da ouvidoria no site da instituição
 - () Boletim informativo
 - () Espera telefônica
 - () Outro: Especificar: _____

Observações adicionais [se julgar necessário]:

Muito obrigada.

Data: ____/____/2013

APÊNDICE I

ENTREVISTA com o Presidente e Vice-Presidente do Fórum de Ouvidores Universitários

Recife – 13 a 15 de novembro de 2013.

Prezado(a) Ouvidor(a),

Esta entrevista é parte integrante da pesquisa que está sendo desenvolvida no Doutorado no Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, sob orientação da Profª Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker, cujo objeto é a Ouvidoria Universitária. A pesquisa tem como objetivos: investigar o papel da Ouvidoria nas universidades, analisar o processo de comunicação na ouvidoria universitária e discutir se a ouvidoria universitária é um espaço relacional de comunicação organizacional.

Desde já agradeço pela sua colaboração.

Tassiara Baldissera Camatti

Professora e Doutoranda

1) Percepção do atendimento realizado pela Ouvidoria Universitária - aspectos positivos e/ou negativos

Como avalia:

- a) os canais para registro de demanda? (on line, telefone, pessoalmente)
- b) as formas de atendimento? (on line, telefone, pessoalmente)
- c) o tempo de espera
- d) a linguagem aplicada
- e) a facilidade de acesso

2) Avaliação do processo de comunicação estabelecido - ouvidor x demandante

- a) Há compreensão da demanda? Que fatores interferem nesse quesito?
 - b) Há resposta à demanda? Como?
 - c) É possível interagir com o demandante durante o processo? Como? Há relacionamento e vínculo ou apenas serviço?
 - d) O demandante acompanha a demanda? Como?
 - e) É possível interagir com os setores? Como? Há relacionamento e vínculo ou apenas serviço?
 - f) E com a gestão? Como? Há relacionamento e vínculo ou apenas serviço?
- (Obs.: Identificar aspectos que interferem quando do relacionamento e do serviço)

3) Avaliação do nível de confiança estabelecido - ouvidor x demandante

- a) Há observância do sigilo? Como? Qual a percepção do demandante nesse sentido?
- b) Há observância da imparcialidade? Como? Qual a percepção do demandante nesse sentido?
- c) Há observância da autonomia? Como? Qual a percepção do demandante nesse sentido?

4) Avaliação da efetividade.

- a) O prazo de resposta é cumprido junto ao demandante?
- b) Qual a qualidade da resposta enviada? Há solução da demanda?
- c) Há possibilidade de novo questionamento? Como?
- d) Há formas de manutenção de relacionamento após a solução da demanda? Quais?

5) Acredita que a Ouvidoria está consolidada nas IES?

6) Acredita que a Ouvidoria tem relevância estratégica para as IES?

7) Qual o papel do Fórum na legitimação das Ouvidorias nas IES?

8) Gostaria de acrescentar algo?

Entrevista realizada [e gravada] em ____/____/2013

APÊNDICE J

Anotações da Observação Direta

XIII Encontro Nacional FNOU – 13 a 15 de novembro de 2013 – Recife/PE
Atividade 15/11/2013 – das 10h às 12h
Discussão em GT's: GT1 - Órgãos Públicos e GT2 – Hospitais e GT3 –
Universidades

Observação direta no GT3 - Universidades

1 - Diagnóstico da atuação das ouvidorias

IES	Explicação
Universidade Pública Federal	<p>(A) Dificuldade com gestores professores que assumem cargo de chefia, se negam a responder e querem processar a quem esta denunciando. Nesse sentido a ouvidoria tem um trabalho de resposta pedagógica. Importante agente que ajuda na gestão. Não podemos processar quem questiona nosso trabalho e agir. Diagnóstico é quando a demanda parte com foco no docente. A ouvidoria está educando os gestores professores e conseguindo evolução nisso. Papel dos <i>stakeholders</i> na resposta e melhoria.</p> <p>(B) SIC e ouvidoria, falta de integração. Deviam estar integrados. Também atendimento das demandas das universidades satélites – ouvidoria itinerante.</p> <p>(C) Problema de pessoal, trabalho sozinho com 40 mil alunos e 500 mil pessoas da comunidade. Ouvidoria federal tem mecanismos de proteção ao ouvidor e seu trabalho, sugestão fazer curso de formação, SIC e ouvidoria – sic ligado a chefia de gabinete e ouvi ao reitor.</p> <p>(D) Educação dentro da academia para o fazer da ouvidoria. Múltiplas funções do ouvidor é um problema. Maior problema é com os pró-reitores. O reitor apoia.</p> <p>(E) Dificuldade de resposta dos setores e gestores. DE existe. SIC foi assumido pela ouvidoria com apoio do CGU.</p> <p>(F) Dificuldade de respostas dos setores. Mas há respaldo do reitor.</p> <p>(C) Procurem informações da PGE e PGU sobre anonimato e sigilo na ouvidoria. DE é fundamental para o ouvidor. É importante sensibilizar.</p>
Faculdade Privada	<p>Volume de solicitação de informações é grande para a ouvidoria e precisava agilizar isso. Cobrado por produção. Implantar <i>call center</i> para informação e somente reclamação, sugestão, elogio e sugestão na ouvidoria. Falta de compreensão do funcionamento da ouvidoria pelos alunos e foi realizada a sensibilização nas salas de aula.</p> <p>Ouidora há 8 anos, professora há 9 anos. Quadro demonstrativo de ocorrências, onde todos os setores são acionados por meio de formulário escrito quando os alunos não vão até a ouvidoria. Nesse não se identificam mas preenchem nome e período.</p> <p>Falta de entrosamento entre funcionários e alunos. Implantou-se a cultura do elogio. Plano de carreira para professor partiu da ouvidoria. Fator humano muito importante. Questão do anonimato é proibido por lei mas o sigilo é permitido.</p>

Universidade Privada	Problema anonimato e sigilo. Hoje o registro não é anônimo mas somente sigiloso. Professores da área jurídica não respondem por dizer que não tem obrigação de responder ao anônimo. Grande resistência: sigilo x negativa de resposta mediante citação de leis.
Instituto Federal	Grande problema é por ser uma única pessoa. Na maioria, acontece a personalização, a ouvidoria é o ouvidor. O que acontece é a personalização, porque não uma estrutura mas sim uma pessoa? Problema para a estruturação da ouvidoria e dificuldade de sucessão.
Universidade Pública Municipal	(O) 7 meses de ouvidoria voltada somente aos estudantes – resistência de setores é o principal problema mas há respaldo do reitor. Aluno recorre a ouvidoria por já estar desacreditado dos professores e gestores.

2 – Principais problemas das ouvidorias

IES	Explicação
Universidade Pública Federal	<p>(G) PEC 45 na Câmara Federal, das ouvidorias, todas as ouvidorias federais subordinadas a CGU, com foco em controle interno e não cooperação e colaboração. Retira a autonomia das ouvidorias pois a proposta é de subordinação.</p> <p>(H) Nosso desejo é que a CGU apresentasse o projeto. Mas desmarca pela segunda vez. Há estranhamento da ouvidoria que está hoje na participação social, propondo sua atuação para controle interno. Há necessidade de maior discussão sobre a proposta. Participei da caravana mas não me senti a vontade para discutir isso junto a CGU.</p> <p>(C) A reunião da ABO definiu que é contra a proposta da PEC 45 e fez manifestação. Há proposta para a moção. Liberem-se do SIC, porque o foco é diferente.</p>
Faculdade Privada	Quanto ao controle da CGU há revolta do ouvidor geral do estado de Salvador.

3 – Propostas de solução e encaminhamentos

IES	Explicação
Universidade Particular	<p>O problema do prazo de resposta: devemos conscientizar a comunidade acadêmica que responda as demandas. Realizar encontro de ouvidores para sensibilizar as unidades e visita-las. Esclarecer a importância de resposta no prazo e adequada.</p> <p>Abordagem do diretor junto aos professores sem identificar o demandado melhorou sua conduta.</p>
Universidade Pública Federal	<p>(B) Sigilo e anonimato – Consuni deu resposta padrão para ouvidoria encaminhar quando gestores não querem responder. Ouvidoria tem voz no Consuni e 5 minutos na reunião do Conselho Superior.</p> <p>(C) Definir o prazo em horas e não em dias. Prazo mais curto possível</p>
Faculdade Privada	Quando a manifestação for mais severa é importante que tenha sigilo, caso necessite identificação no processo.

4 – Tópicos para destacar:

4.1 Mediação de conflitos

IES	Explicação
Universidade Pública Federal	(C) Fazer curso sobre isso é importante. Relatou experiências de mediação entre aluno e professor que com pedido de desculpas evitou processo administrativo. (B) Jogo aberto com servidor e gestor.

4.2 Assédio moral

IES	Explicação
Universidade Pública Federal	(B) 6 mil servidores, 4 mil professores, 40 mil alunos. Sempre tem casos de assédio moral. Caso de perseguição de aluno pelo mesmo não corresponder aos seus desejos. Solução dada: professor encaminhado para doutorado enquanto o aluno terminou o curso. (C) Ouvidoria é o atendimento. O processo administrativo é em outros espaços.

4.3 Rede e coletividade

IES	Explicação
Universidade Pública Federal	(C) Posicionamento contrário à subordinação. Deve haver respeito às atividades.

4.4 Entrosamento das ouvidorias com gestores e com as demais ouvidorias

IES	Explicação
Universidade Pública Federal	(C) Mensagem e esclarecimento com lei e regimento interno. Conscientização e resposta com rapidez. Parece que os dirigentes não dão muita atenção a ouvidoria, mas façam relatórios quantitativos e qualitativos e a ouvidoria passa a ser importante para a gestão.

5 – Avaliação do XIII Encontro Nacional FNOU

IES	Explicação
Faculdade Privada	Soube do Fórum na ABO. Implantando ouvidoria do Senac e faculdade Senac PE. Boa interação. Importante ser na mesma semana do congresso ABO. Achei importantíssimo, inclusive a troca de experiência. Pontos negativos: demora para chegar no local e trânsito ruim. Primeira vez que participa do Fórum, mas participa dos eventos da OGU. Parabeniza e agradece pelo conhecimento, conteúdos e entrosamento. Equipe qualificada em dar o melhor. Não fez falta a palestra omitida pela união, não aceitamos a subordinação. Integração e aprendizado. Acolhida muito boa. Legibilidade formal da ouvidoria deve ser discutida, inserindo o tema como formação acadêmica.

Universidade Pública Federal	<p>(B) Muito bom.</p> <p>(D) Me senti em casa e a organização foi impecável.</p> <p>(I) Parabenizar pela acolhida, palestras muito boas, parte cultural muito legal, oficinas enriquecem a todos. Senti falta do debate mais político organizativo do sistema de ouvidoria. A falta da CGU pode ter impactado nisso. É preciso ter mais espaço para essa discussão.</p> <p>(A) 6 meses de ouvidoria – acolhimento e temas interessantes. Palestra do prof. Ivan não ficou clara. Levo na bagagem maior conhecimento e vou procurar capacitar na ENAP.</p> <p>(F) de 2011 a 2013 houve um salto de qualidade no Fórum, em organização, temática, além do conhecimento e experiências.</p> <p>(C) Integração de hospitais universitários e órgãos públicos PE foi um diferencial que acreditamos ter sido proveitoso. Passeio e estrutura foram cedidos.</p> <p>(J) Muito proveitoso, crescimento no número de ouvidores. Palestra da CGU seria muito importante. Lei 6683 criação das ouvidorias. Pesquisa avaliativa das ouvidorias em universidades.</p> <p>(K) Parabenizou a presença da pesquisadora Tassiara.</p>
Universidade Pública Municipal	<p>(O) Vim cético para o Fórum, a pedido do reitor, me surpreendi em organização e qualidade das palestras.</p>
Universidade Privada	<p>O melhor Fórum em termos de organização, qualidade, programação, riquíssimo, divulgação, acolhida. O número de participantes é dobro ou mais dos anos anteriores: 120 inscritos.</p>
Instituto Federal	<p>Organização excelente.</p>
Depoimentos de ouvidores de IES públicas sem identificação	<p>(L) Importante para verificar o outro lado. Antes de ouvidora era gestora acadêmica.</p> <p>(M) Excelente. Apresentação deve ser no primeiro dia para conhecer todos os presentes. Carta deve ser todos os gestores, por meio do ouvidor.</p> <p>(N) Importante e ótimas amizades. A carta do Fórum deve ser avaliada em termos de melhorias durante o ano, antes do Fórum seguinte.</p>

APÊNDICE K

Degração da entrevista com o Presidente e o Vice-presidente do FNOU

XIII Encontro Nacional FNOU – 13 a 15 de novembro de 2013 – Recife/PE Atividade 15/11/2013 – das 13h às 14h35min

TASSIARA – Estou aqui no XII Fórum Nacional de Ouvidores Universitários, com o presidente do FNOU, professor Alan Santos e o vice presidente do FNOU, professor Arnaldo Podestá, para realizarmos a nossa entrevista para pesquisa de Doutorado.

Boa tarde, vamos começar então, conversando com o professor Alan Santos. Inicialmente, Alan, a nossa ideia dentro da tese é poder trabalhar a comunicação na ouvidoria e poder identificar isso em termos de processo de comunicação. Qual é a tua percepção desse atendimento que a Ouvidoria realiza? Assim, aspectos positivos e negativos que você possa estar abordando?

ALAN – É, hoje, pelo menos como minha experiência de ouvidor na minha universidade, é que o canal mais utilizado pelos públicos que minha ouvidoria atende é a internet. O primeiro motivo é porque quem procura a ouvidoria normalmente não quer se apresentar, não quer mostrar sua identidade, a pessoa tem medo de ir pessoalmente, tem medo que a sua ligação telefônica esteja sendo gravada, e mesmo a gente não fazendo isso, até por questões legais, a pessoa ainda assim se sente insegura de utilizar esse instrumento apesar de garantirmos o sigilo da identidade do demandante, por exemplo. Então o canal mais utilizado é a internet, outro elemento que facilita isso é, hoje, a quantidade de dispositivos móveis, smartphones, a quantidade de computadores que a gente disponibiliza na instituição e até o acesso facilitado a internet, wi-fi, por exemplo, em todo o campus, permite que o usuário utilize mais esse canal, mas outros canais são utilizados, numa quantidade bem menor; o atendimento telefônico, o atendimento pessoal que é feito mediante o agendamento, uma ou outra vez recebemos, por exemplo, carta ou fax, que também possibilitam esse atendimento.

TASSIARA – Certo, e no caso desse atendimento na Universidade Federal de Santa Catarina, né Arnaldo, como é lá, em termos de canais de atendimento e também as formas desenvolvidas para esse atendimento?

ARNALDO – Pois é, Tassiara, a Universidade Federal de Santa Catarina estabelece a cada aluno, que entra como aluno dos nossos cursos oferecidos, ele ganha um e-mail, e quando ele ganha esse e-mail ele passa a utilizá-lo para as diferentes formas dentro da universidade. Como é uma quantidade muito grande de alunos, então a gente tem uma quantidade muito grande de demandas via e-mail, atendemos também pessoalmente muitas situações, telefone, carta, temos caixas de receptores distribuídos em vários locais do campus, o problema maior que a gente tem hoje é no hospital universitário, que se localiza um pouco longe fisicamente do prédio da ouvidoria, que é no prédio da reitoria, e as caixinhas que a gente tem lá de recepção, normalmente, elas mudam de lugar sem motivo aparente, a gente chega lá numa semana e coloca num local, de grande circulação, e na semana seguinte ela está lá num canto, então este é um problema que a gente está tendo, porque até o momento a gente não conseguiu formar uma ouvidoria, instalar, implantar uma ouvidoria no hospital universitário.

TASSIARA – Então hoje você atende a ouvidoria da universidade e do hospital?

ARNALDO – Exatamente. A gente atende a nossa ouvidoria interna e externa, então a gente atende todo o público. Os nossos meios de contato maiores mesmo são através do e-mail, não recebemos demanda por telefone, acolhemos o cidadão reclamante, a pessoa que for, no telefone, mas a gente indica que ele nos deixe de qualquer maneira, um documento, um pedaço de papel, uma coisa escrita pra gente partir daquele documento, daquela folha de papel, daquele manuscrito dele partimos para

a investigação ou tomar providência com relação ao que ele está relatando, mas a gente exige alguma coisa física, um documento físico, porque também não gravamos nenhuma ligação telefônica.

TASSIARA – E vocês têm essa gravação de telefone ou não Alan?

ALAN – Não, nós não temos a gravação telefônica, até porque o atendimento na nossa ouvidoria, geralmente, não ocorre por telefone, às vezes algum demandante entra em contato com a gente querendo fazer uma denúncia, fazer uma reclamação, um pedido de informação, e como também o telefone, depois da internet, é um dos canais mais utilizados, o que nós fazemos é agendar esse atendimento, orientamos na mesma hora para ele acessar o site com o formulário eletrônico, encaminhar um e-mail, ou ainda que ele faça um atendimento pessoal, a gente agenda no mesmo momento, marca um dia e um horário pra essa pessoa ter esse atendimento pessoal.

TASSIARA – E no caso esse tempo de espera, porque entre o agendamento e o atendimento, como é que é o tempo de espera, a pessoa espera quando tempo em média?

ALAN – Vai muito da gravidade do problema, já tive situações que às vezes o aluno entra em contato comigo, por exemplo, as 9, as 10 horas da manhã, sem ter agendado, e dependendo da gravidade a gente fala: *“não, vem aqui que eu estou te esperando”*, *“vem que eu estou aguardando até a hora do almoço”*; o atendimento é imediato, então o ouvidor tem que ter esse feeling para separar aquilo que a gente põe o aluno pra furar fila, prioriza o atendimento dele, ou se você vê que não é um problema, que ele pode cair dentro do prazo normal de atendimento de resposta ele entra na fila normalmente. Agora, vão existir casos que a ouvidoria perde esse prazo de latência, por exemplo, a minha ouvidoria tem até 8 dias úteis para responder o usuário, todas as respostas são dadas por escrito. Às vezes, o prazo se estende mais como, por exemplo, eu estou uma semana fora, os registros dessa semana vão ter um atraso para serem respondidos na semana que vem, e ainda vão existir situações que são problemas mais complexos, as vezes demandam, por exemplo, um contato com um professor, um coordenador de curso, que as vezes estão de atestado, estão de licença, as vezes a gente tem que envolver vários órgãos da universidade, mas nesse caso o demandante é informado, *“olha ele vai ultrapassar o prazo por esse e esse motivo, aguarde”*, ele recebe uma resposta provisória.

TASSIARA – E no seu caso, como que é esse tempo de espera? Por exemplo, se a pessoa foi até a ouvidoria e de repente tu tens a equipe e tu trabalhas sozinho?

ARNALDO – É, atualmente eu tenho somente 1 estagiário, a equipe da ouvidoria era eu e um auxiliar, que foi transferido para outro setor de necessidade pela universidade devido aposentadorias, para não deixar um outro setor fechar. Então, eu atualmente estou trabalhando sozinho, com uma estagiária meio inexperiente, não adianta entrevista, a pessoa chega e é atendida no momento, se tiver gente na frente ele vai esperando, tem uma salinha de espera especial, não tenho como agendar porque para nós fica difícil, devido a grande quantidade do meu público, que é quase 50 mil só do interno e mais as pessoas que utilizam os serviços da universidade, hospitais, serviços jurídicos, etc, então para mim fazer uma agenda seria complicado, então eu prefiro atender a pessoa assim que chega, por ordem de chegada, claro que as vezes a gente perde uma pessoa que não pode ficar aguardando, mas infelizmente, no momento, eu não tenho outra saída.

TASSIARA – Certo, quanto à linguagem aplicada a essas demandas, como que se comunica, porque em algumas áreas do conhecimento a gente tem termos mais técnicos e a ouvidoria também, muitas vezes para encaminhar para um setor ou outro ela tem que usar um termo mais técnico, mas com aquele demandante, com aquela pessoa que procurou a ouvidoria, qual o tipo de linguagem que vocês, no caso, aplicam para esse atendimento, para esse registro?

ARNALDO – Olha Tassiara, eu recebo todas as demandas que vem na ouvidoria, como eu falei, ela tem um documento de entrada, pode ser qualquer tipo de documento, a gente fala que *“ó, a folha de papel ou de pão, me escreva e me deixe aqui pra ter daonde eu estou partindo”*, o tempo que a gente leva para resposta eu estabeleço no máximo 72 horas para que a ouvidoria seja comunicada de qual é o procedimento que vai ser tomado com aquela demanda, não é resolver o que está na demanda, e a linguagem que eu uso, normalmente eu imprimo o e-mail, quando é por e-mail, quando é uma carta

eu imprimo aquela carta, ou fax, eu junto com o documento da ouvidoria e encaminho sempre para o diretor máximo daquela unidade, usando sempre os termos normais, *“ao senhor fulano de tal, para conhecimento ou para providencias, ou para se manifestar ou para resolver, ou para somente anotar nos seus registros”*, quando se trata de elogio ou coisas parecidas.

TASSIARA – E a resposta para o seu demandante também é por escrito?

ARNALDO – A resposta que a gente encaminha na ouvidoria sempre é de acordo com o meio que ele me disponibilizou ali, normalmente a grande maioria vai por e-mail, que foi o mesmo que a pessoa deixou o documento, a gente pede, mesmo que se ele pede sigilo, a gente pede para que ele deixe um endereço de e-mail ou algum modo pra mim me comunicar com ele, para devolver a demanda que ele nos fez.

TASSIARA – E a linguagem dessa demanda de volta, dessa resposta?

ARNALDO – Meu procedimento é um padrão, *“prezado senhor, prezado senhora fulana de tal, estamos encaminhando a resposta da sua demanda nesta ouvidoria conforme solicitado, atendendo devidos sigilos, cordialmente Arnaldo Podestá, Ouvidor da UFSC”*, não tem, não faço nenhum posicionamento especial, nenhuma manifestação do ouvidor em cima do documento a não ser quando ele vem de um setor que ache que ele não seria o setor ideal para responder e ele encaminha, *“olha sugiro que você encaminhe também para a reitoria, para o pro reitor presente”*, aí eu faço um reencaminhamento daquela demanda para outra pessoa.

TASSIARA – Certo, e você Alan, no fato Minas, como que é esse fluxo, linguagem e fluxo?

ALAN – A linguagem é a mais simples possivelmente utilizada, não há termos muito técnicos, o que a gente não pode mudar é motivos, por exemplo: nomes de disciplinas, nomes de setores, de departamentos, conteúdos, quando o aluno reclama, por exemplo, de notas a gente tem que verificar o conteúdo de aula do professor; esses são os termos técnicos mais utilizados, mas a gente não pode ignorá-los no registro, porque eles fazem parte do registro para compreensão, para busca de informações, na devolutiva da resposta, mas a linguagem é a mais facilitada possível, e uma coisa interessante é que ao final, o último parágrafo, o fechamento dessa carta que a gente manda, que a maioria delas vão em versão eletrônica, via e-mail, a gente sempre coloca novamente à disposição para mais esclarecimentos, *“a coordenação do curso tal, através do telefone tal, do e-mail tal e de novo a ouvidoria”*, para que se ele tenho, por exemplo, problema para compreensão e interpretação dessa carta, que, felizmente, nunca aconteceu, ele pode novamente entrar em contato que a gente auxilia nessa interpretação.

TASSIARA – E quanto ao acesso à ouvidoria, a ouvidoria nas instituições de vocês, ela fica próxima do aluno, ela fica num prédio restrito, num andar restrito, ou aonde que ela se localiza para esse acesso desse aluno ou desse demandante da comunidade, professor, funcionário?

ALAN – Olha, no caso da minha, quando foi criada, os dirigentes da minha instituição me deram uma abertura muito grande para eu trazer todas as informações que a gente tem sobre ouvidoria. Uma coisa que eu aprendi aqui no fórum, é que a ouvidoria é para o público, não é para a instituição, então ela deve ter um espaço próprio, equipamentos, mobiliário, funcionários, aí nós conseguimos dar esse atendimento, porém o que hoje me angustia, a única coisa, mas que, constantemente eu repito para o meu reitor, e que, inclusive agora a partir de janeiro, vai mudar, é que o espaço, a ouvidoria está dentro do prédio da reitoria, eu digo que isso para mim não deixa aluno, funcionário, estagiário, terceirizado, membros da comunidade, entrarem no prédio da reitoria para ir lá denunciar, reclamar de alguma coisa. Então para mim a ouvidoria deve ter seu espaço, mas quanto mais afastado do centro do poder as pessoas vão se sentir mais a vontade para ir lá e colocar as suas demandas, digamos assim. Então hoje, a gente está no mesmo prédio da reitoria, a gente vai passar por mudanças estruturais, eu já fui lá e deixei claro que eu quero que a ouvidoria saia do prédio da reitoria, que fique num prédio central, ela não vai ocupar um prédio só dela, porque a ouvidoria não precisa dessa estrutura toda, mas eu já pedi que fique num prédio central, já que é um campus grande, com vários blocos, vários prédios, mas que seja num ponto onde os alunos mais transitam,

por exemplo, perto de um restaurante, de uma lanchonete, de um laboratório, num ponto onde haja um trânsito muito grande de alunos. Essa é uma forma de a gente fazer propaganda e mostrar a ouvidoria

TASSIARA – E você?

ARNALDO – Quando eu assumi a ouvidoria na universidade, que foi em 2004, a ouvidoria ela é localizada no prédio da reitoria mas ela estava no corredor administrativo, então as demandas nenhuma, até porque o ouvidor era também um ouvidor presente parcialmente, ele não tinha dedicação exclusiva à ouvidoria, então logo em seguida eu conversei com o nosso reitor, que foi a pessoa que me convidou para ser o ouvidor da universidade, eu falei para ele que a gente deveria mudar e o local que a gente conseguiu hoje é no prédio da reitoria, no hall, um local de circulação muito grande de alunos, porque, inclusive, dentro do prédio da reitoria é passagem de todas as pessoas, é um atalho para o restaurante universitário, para o centro de convivência, para ir para o centro de ensino, e ela fica bem localizada, tem o vidro prateado, não tem nenhuma câmera direcionada para quem entra na ouvidoria, devido o hall ser monitorado, então eu acredito que esse tipo de colocação favoreceu muito a vinda, principalmente, de servidores, porque o servidor administrativo normalmente tem medo de reclamar da sua chefia, o aluno já é mais espontâneo e tal, acredita mais nos seus direitos, mas eu acho que cresceu muito as demandas da ouvidoria a partir do momento em que a gente teve dedicação exclusiva à ouvidoria e localização privilegiada.

TASSIARA – Muito bem, isso também nos diz, no sentido de que, a ouvidoria deve estar perto do público, é isso que vocês estão me dizendo, e em relação à escala hierárquica, ela está ligada à onde, a quem ela está subordinada, a quem ela deve um feedback das suas atividades e como vocês trabalham com isso, como que vocês fazem isso?

ALAN – A minha ouvidoria foi criada regimentalmente, há uma portaria que nomeia o ouvidor, cria a função do ouvidor e a resolução da criação da ouvidoria. Essa resolução, eu mesmo estudei ela antes de escrever e passar pelo conselho universitário eu consultei resoluções de outras ouvidorias universitárias, inclusive que estão publicadas no site do próprio fórum, e a ideia da ouvidoria é que ela seja independente e que esteja vinculada diretamente ao gabinete do reitor, no caso de universidade, que é a autoridade máxima dentro da instituição, porque se ela estiver abaixo dessa estrutura hierárquica, abaixo de pro reitores, de diretores, de coordenadores ela perde a essência dela, da autonomia, da independência para solução de todos os seus problemas, então ela deve estar ao lado da autoridade máxima da instituição, que no meu caso, eu sou muito feliz por isso, que o meu reitor no caso, quando eu não tenho as respostas devidas pelos caminhos apropriados, imediatamente eu levo o problema à ele e ele pega o telefone e liga, e geralmente isso funciona mais, as pessoas se *assustam “espera aí, o reitor me ligando, o reitor de 3,4 e nunca me ligou”*, até porque olha, a ouvidoria te procurou e não houve esse caminho, então a ouvidoria está hierarquicamente, estrategicamente localizada no topo da pirâmide, isso facilita demais, garante muito a autonomia e independência dela.

TASSIARA – E você, enquanto ouvidor, participa de decisões também junto à gestão da organização ou não, tu nutre mais as informações, mas daí essas decisões não tem a ver contigo, assim, como tu vê esse papel? Estás ligado diretamente ao reitor, mas se tu atendes a todos os públicos, fica de certa maneira um papel um pouco difícil muitas vezes, porque ao mesmo tempo que tu atende todo mundo tá ligado ao poder, então como isso interfere nas melhorias na tua instituição?

ALAN – O público sabe separar, até porque felizmente, em 4 anos nunca houve uma reclamação de que a ouvidoria quebrou o sigilo da identidade do demandante, ou que não solucionou um problema. Vão existir uns casinhos que pedem anulação de pagamento de mensalidade, umas coisas que são impossíveis, é pedir demais e que a ouvidoria nega também, mas regimentalmente, eu devo apresentar um relatório trimestral, um relatório gerencial aos dirigentes da minha instituição separar esse relatório por área para que eles tomem conhecimento, e os números que passam nesse relatório servem de indicadores para as ações gerenciais deles. Mais especificamente na área acadêmica da educação, eu tenho um contato direto com o diretor acadêmico, pró reitor de ensino, onde os dados relativos, as relações de alunos, professores, as questões de sala de aula especificamente, de didática,

de avaliação. Eu também sou muito feliz nessa questão, porque eu vejo, por exemplo, a cada semestre, antes das aulas, a instituição vai organizar a semana pedagógica aos professores, eles geralmente utilizam dados da ouvidoria para fazer as oficinas, fazer os cursos, por exemplo, para pegar quais são as maiores fragilidades e erros dos professores e eles utilizam isso para um curso e eles colocam, *“olha, de acordo com os indicadores da ouvidoria, este curso esta sendo montado porque a fragilidade em sala de aula percebida foi essa, essa e essa”*. Então, também percebo que a instituição dá essa abertura e não morre ali na ouvidoria, esses dados servem para a instituição levar para as reuniões, e transformar isso realmente como indicadores de gestão.

TASSIARA – E na sua universidade, Arnaldo, como que é esse processo da ouvidoria em termos de ligação, não subordinação, mas enfim, essa questão a quem ela está ligada e como que é esse trabalho, então, entre o teu publico entre essa ligação?

ARNALDO – A ouvidoria da UFSC, ela é ligada diretamente à reitoria, eu faço relatórios mensais qualitativos de todas as ocorrências das que demandaram daquele mês e foram respondidas, encaminho o relatório qualitativo, bem complicado de fazer, porque coloco o assunto que foi tratado, quem respondeu e qual foi a resposta, então ele é meio trabalhoso, é muito manual, tem que digitar tudo, mas eu não tive no momento nenhum problema com nenhum professor, nenhum dirigente, nenhum pró reitor, não tive nenhum problema de alguém dizer que foi designado porque o ouvidor da UFSC é designado junto com o reitor, é o reitor que escolhe, eu estou no terceiro mandato de ouvidor, até tenho uma curiosidade, essa reitora hoje da universidade me procurou na gestão passada para fazer campanha para ela como reitora e eu falei, *“professora eu não tenho como fazer campanha para você, porque eu faço parte de uma gestão, apesar de eu não defender a gestão, porque o ouvidor da universidade é o defensor do seu publico e não da administração, eu não posso fazer campanha para você porque eu estou fazendo parte da gestão dessa reitoria, se caso um dia tu fores reitora né, quem sabe eu possa vir a trabalhar junto contigo”*. E deu um problema lá na universidade porque ela era uma reitora de oposição ferrenha à instituição, à gestão passada, e ela foi vitoriosa, e claro todos os ocupantes de cargo ne, para chegar lá e pedir demissão, fui lá pedir demissão para ela e ela disse que não ia me demitir do cargo de ouvidor e que eu ficasse permanecendo lá porque o serviço estava muito bom. Então, para a administração eu acho que está tranquilo, não tenho medo de questionar a administração em momento nenhum, tenho feito isso muito com a reitora e ela tem dado apoio, claro a nossa universidade é gigante né, nosso reitor é envolvido com milhões de coisas, então ela não tem o momento que eu quero atenção, mas sempre que eu procuro eu sou sempre muito bem recebido.

TASSIARA – E os dados da ouvidoria, esses teus relatórios, eles são usados onde na instituição, em que momento eles são utilizados?

ARNALDO – Pelo que eu sei, eu não cobro o que eles fazem sobre aquilo, pelo que eu sei eles utilizam na reunião dos pro reitores, que é uma reunião semanal com todos os dirigentes em nível de pro reitorias, para que sejam tomadas as decisões em cima daquele relatório que ela esta fazendo, nós tivemos recentemente um problema de um evento que era para ser realizado no Rio Grande do Sul, um encontro de alunos de economia e como houve o problema com o acidente lá com a boate, um evento de 5 mil alunos, a organização do Rio Grande do Sul pediu para que seja feito na UFSC, a universidade autorizou e foi o maior problema que a gente teve, porque eles tem uma programação de toda noite de festa e o nosso campus é localizado dentro do nosso centro no bairro Trindade, um bairro nobre inclusive, então foram assim, uma semana de 10, 20 demandas ligando para minha casa as 5h da manha, 2,3 h da manha, porque as famílias não conseguiam dormir por causa da festa. Como eu vi que as respostas encaminhadas pelo pro reitor, que a gente tem uma resolução de festas, e essa resolução determina como são feitas as festas, e como não foram obedecidas e também não foram fiscalizadas eu fui obrigado a marcar uma reunião com ela e o diretor de segurança e falar para ela, *“olha professora, essas são as demandas e essas são as respostas do pró-reitor, elas são muito simples que eu não tenho coragem de dar para a comunidade que está reclamando que uma semana não conseguiu dormir, então a senhora tome a sua decisão”*, porque não estava no relatório mensal ainda, não sei qual as decisões que ela iria tomar, e ela agradeceu que eu estive lá fazendo isso, e disse que iria tomar uma providencia imediata com o pro reitor da unidade, isso foi antes de eu sair de lá do evento, não sei se eu chegando lá, qual iria ser o resultado.

TASSIARA – Agora pensando no processo de comunicação que a gente tem entre ouvidor e demandante, agora pensando nessa questão da comunicação, o demandante vai até a ouvidoria, ele fala, enfim, do seu problema ou ele escreve num e-mail, ou num papel de pão, e a compreensão da demanda por parte de vocês, como vocês analisam no momento em que entra essa demanda? Sempre ela é compreendida com facilidade ou há necessidade de entrar em contato com esse demandante para esclarecer o que ele está falando, ou para saber melhor qual o fato que ocasionou aquela demanda e também no sentido dessa interação durante o processo, tá, eu entendi a demanda e vou encaminhar, e de repente eu encaminhei e o setor me pede uma informação que eu não tenho registrado e que eu preciso de novo entrar em contato com o demandante para pedir mais esclarecimentos, essa questão de processo de comunicação que a gente também viu aqui na palestra, como vocês avaliam esse processo de comunicação, o que funciona, o que as vezes não funciona, que tipo de soluções vocês tomam para resolver o problema de comunicação que as vezes pode ou não ocorrer?

ALAN – Alguns poucos exemplos que eu tenho da minha ouvidoria, às vezes o aluno manda, por exemplo, um registro que o professor tal não postou as notas e ele pede providência porque já passou do prazo, o registro vem faltando informações, porque as vezes é um professor que tem 10 disciplinas, as vezes o aluno se identifica e é como a gente entrar em contato com ele e dizer, *“olha o teu registro não ficou claro, de que turma tu é, de que curso tu é”*, as vezes quando o aluno não se identifica, não assina o registro, vem um e-mail cujo o endereço é denunciante@alguma coisa, por exemplo, então a gente devolve por escrito, pedindo a ele que seja mais claro e aí no meu texto eu geralmente ponho, *“citar o nome, a disciplina, o horário, a sala”*, que isso facilita, porque senão a gente fica sem ação, não tem como, por exemplo, a gente ir numa secretaria acadêmica e coordenação de curso e buscar informações e é desagradável, as vezes eu recebo o demandante, o baque é forte nele quando ele é reprovado, quando ele vai para a dependência, aí ele fica tão preocupado e fala o nome do professor e esquece o resto dos dados, só que as vezes é agressivo chegar no professor e dizer: *“olha, recebi uma reclamação tua, uma denúncia, que tu errou assim e assado”*; bom, como o professor é esperto ele me pergunta: *“sim, de quem? (a gente nunca revela), de que curso, de que sala, de que disciplina?”*, então houve um conjunto de perguntas que a gente não dá o encaminhamento, ali mesmo na análise do registro a gente verifica e se estiver faltando informação a gente pede complementação, isso para não chegar ao ponto de constranger o denunciado, e adivinhar não tem como, a pessoa tem que ser mais clara, e isso é muito comum em alunos de semestres iniciais, calouros quando eles entram na instituição, há uma diferença, há um choque grande do que é o ensino médio para o que é uma universidade, a cobrança de responsabilidade é maior, as decisões que ele tem que tomar, já entrando no mercado de trabalho, e também a falta de habilidade para se comunicar. Depois que ele está dentro da universidade, já conhecendo, digamos assim, a comunicação flui melhor. Mas isso a gente percebe não dá 1% nos casos no mês, então é pouca coisa.

TASSIARA – E em relação a esse professor, por exemplo, que tu citaste o caso, a relação ouvidoria com setores ou com o gestor daquele setor que foi registrada a demanda, essa relação de comunicação ela é complicada às vezes, ela é tranquila, qual o procedimento se, por exemplo, não deu para resolver aqui, como você faz? Você vai para outra instância, você muda a estratégia, como que é isso?

ALAN – Eu percebi que quando eu procurava diretamente, por exemplo, os professores, a recepção não era muito boa, até porque eu sou professor e quando a gente está na mesma linha eles se questionam, a gente percebe isso, quem é você para me questionar. Então, inicialmente eu mudei a estratégia, combinei isso com os meus dirigentes, por exemplo, para eu ir a um professor eu primeiro comunico o coordenador do curso que acompanha a discussão que geralmente tem os casos mais graves de diretor de graduação, que é o hierárquico superior imediato dos professores, ele também se envolve, e aí a gente foi conquistando, mas isso aconteceu muito no começo, logo quando a ouvidoria foi instalada, as pessoas enxergavam a ouvidoria muito como um órgão de punição, perseguição, aquele órgão que, se chegou um registro no meu nome semana que vem, eu vou ser demitido, o professor tem essa sensação. Já tive casos em que um professor nosso, que é membro do sindicato dos professores já veio me procurar, entender melhor, então eu procurei deixar claro, a

ouvidoria não é polícia, a gente não tem esse poder de perseguir e de punir, o objetivo não é esse, ela tem mais uma função pedagógica do que uma função punitiva, e essa estratégia deu certo, de uns tempo para cá, são pouquíssimos os casos em que eu não conheço, a instituição não é muito grande, 300 professores, eu não sei qual vai ser a reação, percepção. Nós temos um curso de medicina, com professores que são médicos, e o perfil deles é bem diferente, a relação é complicada, tem o curso de direito que vários professores são juizes, são promotores, a receptividade deles é eu não sou Deus, eles me consideram um mero mortal, então você tem que chegar caminhando sobre ovos, e a minha estratégia é essa, ao procura-lo eu já digo, *“olha eu estou aqui com o diretor de graduação e o coordenador do teu curso”*, então não tem como ele levantar a crista, e aí as coisas, digamos assim, aos poucos a ouvidoria vai conquistando mais esse espaço, esse respeito.

TASSIARA – E lá na federal Arnaldo, como que se dá essa questão da comunicação de entrada quanto dos setores?

ARNALDO – O problema na entrada dos documentos, não tenho muito problema de comunicação, porque normalmente a coisa já vem bem clara, o maior problema que eu tenho é quando o aluno solicita ou o demandante, que seja, ele solicita o sigilo dos dados dele e o que ele escreveu ali identifica para mim imediatamente a pessoa que está reclamando daquele ponto, então eu me comunico com ele no mesmo e-mail solicitando: *“se eu mandar o seu e-mail como está, tirando só o teu nome não vai te identificar, te prejudicar”*, aí ele normalmente muda alguma coisa e infelizmente as vezes desiste, mas o índice também é muito pequeno de desistência. Como nossa instituição é gigantesca eu não tenho contato com as pessoas como outras ouvidorias fazem, eu encaminho a demanda sempre para o dirigente superior daquela unidade, como a universidade trabalha academicamente com os centros de ensino, cada centro tem os seus cursos, as suas áreas, eu mando a demanda para o diretor do centro de ensino tal, para conhecimento e demais providências, esse é o cabeçalho da minha comunicação e aí ele resolve do jeito que ele quiser. No meu formulário de folha de rosto que eu encaminho anexo esses documentos, tem lá um itensinho que me foi sugerido pela PGF também da universidade e manifestar-se por escrito que toda tramitação deste documento deverá ser mantido em sigilo do início ao fim do seu trâmite, isto é, para que não aconteça uma demanda contra um professor, por exemplo, que seja *“inimigo”* do coordenador, chefe de departamento, do diretor do centro, colocar em reunião de colegiado: *“professor fulano de tal, tem uma reclamação aqui contra você”*; então a gente faz essa observação ali por escrito, em negrito, no formulário é altamente visível para que evite isso, e no início as pessoas usavam essas rixas para se resolverem, mas agora, de um tempo para cá, não mais tivemos problemas.

TASSIARA – E no caso dessa comunicação que tu mandas para o setor, ele pode não te responder, tu tens alguma questão escrita nesse documento que pode te assegurar que ele vai responder?

ARNALDO – Sim, o prazo da ouvidoria é estabelecido, como eu falei, 72h é o prazo máximo para uma resposta, normalmente eu não recebo nas 72h, é um tempo mais ou menos curto dependendo do assunto.

TASSIARA – Tem alguma forma de a pessoa guardar para si a informação e não querer lhe dar?

ARNALDO- Tem normas que a universidade usa, tem a lei 8.112 e outras normas internas da ouvidoria, que a lei 8.112, por exemplo, que é o nosso regime jurídico do servidor público, ela diz que é vedado ao servidor público o impedimento de circulação de documento oficial, então o documento oficial da ouvidoria não pode não ser respondido, apesar de eu ainda ter demanda de 2008 que não nos retornou, a gente encaminha um memorando para aquele dirigente daquele órgão dizendo que ali tem a demanda numero tal com o assunto tal que não foi respondido. Esse mesmo relatório que eu mando mensalmente para a reitora, consta lá nas ultimas paginas a listagem de numero, tipo da demanda, o que foi e os que não foram respondidos e tem essa determinação que eu peço que atenta a legislação, mas mesmo assim a gente tem ainda alguns problemas de não retorno.

TASSIARA – Certo, quanto a questão do que a gente já conhece de ouvidoria, nos temos sigilo, imparcialidade e autonomia. Sigilo já foi falado, mas a questão de imparcialidade e autonomia, eu

gostaria que vocês pontuassem como é que isso acontece e qual é a percepção do demandante nesse sentido. A pessoa que procura a ouvidoria entende isso, é dito isso, como que isso se mantém?

ALAN – No caso do sigilo, a gente sempre garante, eu já confessei aos meus dirigentes uma preocupação minha, ainda mais quando a gente fala agora de invasão de dados, nós tivemos agora alguns exemplos ao longo desse ano, eu só temo que o próprio pessoal de rede, sistemas da instituição já que o sistema que nós utilizamos é um sistema controlado por eles, eu tenho que confiar nesse pessoal de que o sistema da ouvidoria não será invadido, que eles não terão, por exemplo, o acesso a esses dados, apesar de eu ter uma senha única, que só eu tenho acesso a alguns registros, algumas informações, eu temo por isso, mas a gente garante ao demandante e a toda comunidade acadêmica, quando ele procura, esses dados são mantidos sob sigilo e felizmente ao longo desses anos ninguém nunca reclamou de que teve sigilo quebrado, que foi perseguido por causa disso, sofreu assédio por causa disso, felizmente isso nunca aconteceu. Existem alguns casos, que quando eu faço a leitura do registro, eu tenho que entrar em contato com o demandante para falar para ele: *“olha, esse teu registro eu preciso quebrar o sigilo da tua identidade”*; por exemplo, quando um aluno me manda reclamando que foi cobrado no boleto dele um valor a mais por uma disciplina de dependência, ou uma taxa assim, assim e assado, eu não consigo chegar, por exemplo, na tesouraria e falar: *“olha, você cobrou”*; não tem como, o funcionário da tesouraria tem que acessar o registro daquele aluno, verificar especificamente aquele caso, para verificar essa reclamação, então tem que pedir autorização para um e dizer assim: *“você sabe que eu vou ter que revelar teu nome, porque a gente vai ter que acessar o teu registro financeiro”*; a mesma coisa quando a gente fala de notas, ou quando um aluno reclama de notas de um professor de perseguição, ou um registro da secretaria acadêmica, eu não tenho como chegar no professor e falar assim: *“tem aluno que tá dizendo que tu não lançou a nota”*, ou *“tem aluno dizendo que tu está sendo perseguido”*; até eu me coloco no lugar do professor. Você as vezes colocar no plural tem *“alunos”*, dá uma outra dimensão ao problema, é mentira, não é assim que funciona, então geralmente eu pego essa autorização com o aluno, *eu posso revelar teu nome? Tem como eu falar, dar alguma dica ao professor? Você se importa?* Então a secretaria acadêmica falo que não tem como, vai verificar tuas notas, ver se foi feito errada, porque eu preciso do teu nome, eu preciso que eles acessem a tua pasta, então nesse caso a gente abre sigilo, nos demais o sigilo é mantido. No caso da imparcialidade, no começo eu senti alguma resistência. Teve uma turma, que é até um exemplo legal para eu citar, que tinha um grupinho, e eu como professor, quando está conversando é hora de ir embora, eu digo pega as coisas e vai para casa assistir novela que você ganha mais com isso, eu não dou conta de segurar, e teve um grupo de alunas que estavam me atrapalhando, e eu tive que pedir varias vezes a elas que parassem porque estavam me atrapalhando e inclusive atrapalhando os demais colegas da turma, então era um grupinho que estava muito resistente, de 4 alunas; no ensino superior é ruim a gente fazer isso né, e chegou ao ponto de eu parar a aula e abrir a porta e pedir que elas se retirassem. Para mim isso é agressivo, é pedir para um adulto se retirar de um recinto é muito agressivo, sobretudo porque ele é adulto assim como eu sou adulto, e elas não gostaram daquilo, foram procurar os meios, porque tem gente que confunde, eu costumo muito dizer que UNIPAM não é Casas Bahia, nas Casas Bahia você paga um valor e pega um carnê de 48 parcelas e sai com o teu produto. Na universidade não, você pega esse carnê e você paga, mas ainda você tem que conquistar por mérito, fazer avaliações e tal, para você tirar seu diploma. Não significa que por estar pagando o diploma irá vir automaticamente. Então foi muito questionada essa questão da imparcialidade, teve um dia que mandaram um e-mail assim para mim: *“a gente queria mandar um e-mail para a ouvidoria, mas a ouvidoria é você”*; depois disso eu falei assim todas as vezes que eu entro na sala, e felizmente essa foi a única que eu tive problema, mas quando eu falo: *“quando vocês quiserem tratar com a ouvidoria, e se um dia chega na ouvidoria uma coisa da minha atividade quanto professor, vocês podem ter certeza que eu imprimo, levo na sala do reitor e digo “leia do que se trata, porque realmente eu não posso tratar um registro contra mim”*; felizmente isso nunca aconteceu, mas a imparcialidade tem que ser garantida, ela tem que funcionar, porque na universidade quem vai ocupar a função de ouvidor não é uma pessoa totalmente fora da instituição, ou ele é um funcionário da administrativo, ou ele é um professor; não se recomenda que ele seja um terceirizado e nunca seja um estagiário, então na verdade é o próprio ouvidor que tem que ter essa percepção, assumir quando ele erra, abrir seu sigilo, abrir suas informações, colocar a disposição e fazer com que o trabalho funcione.

TASSIARA – E essa questão relativa à autonomia, isso para ti, dentro da tua instituição?

ALAN – É ótima, é tranquila. Não puxando saco pro FNOU, digamos assim, mas quando eu fui escrever o projeto de resolução de criação da minha ouvidoria, primeiro eu li muito sobre isso, eu fui feliz porque, em 2002, eu tinha feito um MBA em Comunicação e meu trabalho final foi sobre ouvidoria universitária, eu nunca imaginava o dia em que primeiro eu fosse, eu trabalhava na Unesco em Brasília, eu nunca imaginava que eu fosse trabalhar numa universidade e tão pouco que eu fosse ser um ouvidor universitário, ai eu brinco muito: *“gente olha o destino”*; quando eu terminei isso eu falei já podia ter terminado isso pro lado do mestrado, perdi tempo e dinheiro com isso mas eu deixei ele dar uma rasteira na gente, então a vice reitora me pediu na época, isso foi em 2009, me deu total autonomia e liberdade, o projeto de resolução eu que apresentei no conselho universitário, porque eu sou membro do conselho universitário também, foi aprovado, foi muito bem discutido, e hoje eu considero todos os setores, eles me abrem as portas, procuram me responder, procuram me auxiliar, então hoje a ouvidoria, eu posso dizer assim, foi um pouco custoso e leva um tempo para as pessoas entenderem, digerirem e acostumar. No começo, como eu disse aqui, a maioria das pessoas enxergavam a ouvidoria como punição e um órgão de polícia, as pessoas tinham medo mesmo, hoje elas já conseguem chegar. Eu vejo funcionários, como trabalho no prédio da reitoria de manhã, saindo de uma sala de uma assessoria da reitoria, eu tive uma semana passada, 2 funcionários vieram falar para mim: *“olha, a gente utiliza a academia da universidade; tiraram o som de lá para levar para um evento e o evento já terminou faz 1 mês e o som não voltou e é difícil tu viver numa academia sem som”*, eu falei então: *“vocês querem registrar isso? Vamos lá!”* –então quer dizer, as pessoas vieram, se sentiram a vontade, mesmo sendo colegas meus de trabalho e sabendo que eu teria que levar isso de responsabilidade do coordenador de educação física e do pro reitor da administração, eles não se sentiram intimidados, eles ficaram a vontade para colocar isso.

TASSIARA – E no caso, tu participas do CONSUNI como ouvidor ou não?

ALAN – Não, do CONSUNI eu sou membro do conselho como conselheiro, mas não na estrutura do nosso conselho, que vai passar por uma reestruturação agora em janeiro, não há uma vaga para representação da ouvidoria. As pessoas as vezes tem que me limitar lá, eu não deixo, ao votar nos processos e elaborar os relatórios, de trazer aquilo que eu tenho como ouvidor, não dá para deixar passar.

TASSIARA – Você não tem dedicação exclusiva na ouvidoria então?

ALAN- Não, eu sou professor com dedicação exclusiva de 40 horas, 20 horas as aulas e 20 horas eu dedico a ouvidoria. Um exemplo da ouvidoria, só para colocar aqui, neste ano nós tivemos nosso vestibular foi vítima da fraude no curso de medicina, a operação calouro da policia federal chegou lá pra gente, nós expulsamos este ano 14 alunos do curso de medicina que ingressaram por meios irregulares no curso de medicina, e um dos, digamos assim, relatores do processo fui eu, e eu aproveitei para colocar que um grupo de alunos tinha me procurado antes para tratar desse processo, então quer dizer, eu não revelo nomes, eu mantenho sigilo, inclusive eu falo isso nas reuniões, mas eu aproveitei para colocar as situações quando os advogados foram lá para as defesas.

TASSIARA – E no teu caso, Arnaldo, quanto à questão de sigilo que tu já falaste algumas coisas, mas a imparcialidade e a autonomia, quer dizer, como funciona isso para você?

ARNALDO – O sigilo, tem totalmente liberdade para trabalhar com demandas sigilosas, não tenho problemas com unidades que deixam de responder porque é sigilosa, eles até comentam no inicio do texto: *“apesar de ser um documento... nós vamos esclarecer tal tal e tal”*; não tem problema nenhum. Já tive professores que procuraram a ouvidoria para tentar saber quem encaminhou aquela demanda, mas saíram frustrados porque não vão conseguir, inclusive eu tenho um arquivo portátil, os documentos que eu imprimo que vem em sigilo eu mantenho muito bem guardados, para que se alguém por ventura queira invadir, porem eu acredito que isso nunca vá acontecer, se for pelo sistema a gente infelizmente não tem como se proteger, porque acredita-se que os sistemas da universidade sejam bem resistentes a este tipo de coisa. E tenho mesmo confiança das pessoas que pedem sigilo, e eles tem total segurança de que será mantido. Com relação a imparcialidade, a ouvidoria não tem como se manifestar contrariamente, porque a gente já está há um tempo lá na

unidade, e eu procuro cada vez mais me inteirar com o curso de psicologia, com o curso de medicina, no direito, para que eu esteja atualizado para que eu não possa cometer alguma gafe de ser imparcial em algum momento. Nunca, nesse tempo em que a gente está lá, mais de 7 mil demandas de toda a ouvidoria, desde a sua fundação, eu nunca tive, em momento nenhum, ninguém que tivesse alguma dúvida que eu seja parcial ou imparcial apesar do sigilo colhido por essa gestão, nunca tive esse problema. Autonomia que eu não tenho são a autonomia financeira e a de pessoas, mas autonomia de ouvidor é total, inclusive lá nos nossos regimentos, nos nossos regulamentos, que está naquele folderzinho que eu distribuí, eu posso inclusive verificar documentos, entrevistar pessoas, nunca tive problema algum. Claro que, como o Alan falou, tem certos professores, certas pessoas, que se excedem. Nós tivemos um caso bem pitoresco com um professor médico que assediou sexualmente a sua bolsista, estagiária, colocou a menina no carro dizendo que tinha que levar um documento assim, assim e assim, e como não tinha como estacionar no centro ele ia dar uma balão e ela entregava o documento no prédio e ela saía, e no trajeto, ele passou a mão nas pernas da moça e ela falou que se ele passasse a mão nela, ela iria se atirar do carro e que ela não tinha nenhuma pretensão de nada além de ser estagiária, porque foi obrigatório, foi determinada para ser estagiária naquela unidade. Ela voltou dessa situação gravíssima, procurou a ouvidoria, eu acolhi, chamei o pessoal da segurança para fazer um boletim de ocorrência, porque a gente tem uma segurança interna, a segurança fez, encaminhei, a própria segurança levou a moça até a delegacia da mulher levou a moça no centro de Florianópolis e foi feito o processo. Quando ele recebeu o documento, ele procurou a ouvidoria, foi altamente grosseiro, e eu coloquei ele no seu devido lugar e até questionei inclusive, porque a relação de servidor e professor normalmente, nas instituições, eles nos veem abaixo da linha, subalternos, só que ele se deu mal, porque quando eu recebi o documento da menina, nós tiramos imediatamente a bolsa do setor dele, porque ela falou que sobrevivia na universidade com aquela bolsa, colocamos juntamente com a assistente social em outro setor da universidade e ele se viu apurado, porque ele está respondendo, inclusive, processo administrativo e processo disciplinar e de ética, ele foi lá na ouvidoria, com certo tom de ameaça, dizendo que eu ia me dar mal porque um dia eu iria precisar de um médico, aí disse que, como ele é professor de anatomia, de cadáveres, que só quando eu estivesse morto ele poderia usar o meu cadáver como ele quisesse. Mas o problema maior foi que ele me ameaçou e perguntou qual era a minha formação para estar questionando, porque ele me achava um colega de trabalho dele, eu falei que infelizmente eu era um colega de trabalho dele, mas que a minha formação era superior à dele, porque eu tinha concluído o mestrado e estava na metade do doutorado e ele era simplesmente um graduado médico, não era doutor coisa nenhuma. Com isso daí, ele se ofendeu cada vez mais e eu mandei ele responder o processo que estava sendo aberto contra ele pela menina, isso quando ele recebeu o primeiro processo administrativo. Quando ele recebeu o processo da delegacia da mulher, ele ficou mais fera ainda, aí ele foi lá com um advogado me ameaçar, com diversas palavras, eu usei a minha autoridade como ouvidor, mandei o advogado dele se retirar da sala, que eu só atendia ele, ou um advogado representando com procuração, como os dois eu não atenderia, mandei ele se retirar, disse umas verdades para ele e o processo seguiu.

TASSIARA – E no caso, tu és dedicação exclusiva como ouvidor?

ARNALDO – É, eu sou funcionário administrativo da universidade, de carreira, eu sou ouvidor em tempo integral.

TASSIARA – Ok. A gente estava falando das respostas, e existe, de repente, uma linha que vocês possam identificar, se vocês puderem, no sentido de relacionamento, quer dizer, se a pessoa que procurou a ouvidoria um dia, que teve um problema, enfim, ou que está lá para dar uma sugestão, ela começa a se relacionar com a ouvidoria a ponto de não recorrer novamente ao professor ou ao coordenador e vai direto à ouvidoria, vocês entendem como um vínculo que começa a se estabelecer? E se houver esse vínculo, de que maneira a gente percebe isso?

ALAN – É, no começo, teve uma época em que a ouvidoria virou meio que uma febre, onde os alunos achavam que a ouvidoria intimidaria o professor e que ele fosse obrigado a aprovar quem reprovou, mudar as notas, então eu mudei isso. Internamente, eu fiz o seguinte: sobretudo teve grupos de alunos que me procuravam para reclamar de determinado professor de notas, essas questões de sala de aula, eu estabeleci: se o problema já havia tratado com o próprio professor ou na coordenação do

curso; até para diminuir o fluxo lá na ouvidoria. Se havia sido tratado, quando eu entrasse em contato com o professor, coordenador, eles me confirmariam isso, ai sim a ouvidoria entraria no circuito, mas se ele dissesse que ele não entrou em contato, então a ouvidoria não entra ainda: *“vai lá, que a ouvidoria é um órgão de segunda, terceira instância, primeiro vocês tem que falar com o professor”*; ainda assim eu anotava por trás professor tal, coordenação tal, do curso tal e eu já avisava o coordenador informalmente, não abria registro, a ouvidoria não tinha aquilo ali formalizado. Isso diminuiu um pouco o numero de registro, o desgaste de você chegar no professor, mandar ele abrir diário, verificar essas informações e até aproxima mais os alunos, e mostra a real cultura da ouvidoria, porque se não ela acaba se tornando um órgão de atendimento comum, e ela da conta dessa demanda, geralmente é o ouvidor e o assistente sozinho enquanto a secretaria acadêmica tem 20 funcionários, a coordenação do curso tem mais funcionários, então quer dizer, a ouvidoria tem que mostrar realmente que ela só entra no circuito quando as primeiras instâncias não deram conta do recado.

TASSIARA – E nesse sentido tu entende a informação, porque a gente, normalmente, tem a informação também como uma das formas de recebimento de demanda, mas tu entende que a informação ela deva estar na ouvidoria ou não? O serviço de informação, no sentido de que tem reclamação, tem sugestão, elogio, denuncia e informação, como é que você vê, a informação pode estar ou não? Pode estar ou tanto faz na tua opinião?

ALAN – Eu as vezes discordo um pouco da informação estar na ouvidoria, porque, por exemplo, para mim a assessoria de comunicação que sabe muito mais das coisas da instituição, sabe todos os detalhes, inclusive as novidades tem mais precisão para informar isso, mas tradicionalmente as ouvidorias tem essa opção: reclamação, denuncia, sugestão, elogio e pedido de informação. Ela abarca, mas geralmente, com muitos pedidos de informação, eu tenho que recorrer a assessoria de comunicação que é quem vai passar essas novidades para me informar, ou me informar de uma forma mais precisa.

TASSIARA – E você, me conta um pouco sobre essa questão do relacionamento que pode ser estabelecido com esse demandante. Relacionamento no sentido assim, te procurou e de repente poderiam ter procurado uma outra instancia da universidade tu igual acolhe isso, não acolhe, como que é essa forma? E se vocês procuram estabelecer algum tipo de vínculo com esse demandante.

ARNALDO – Normalmente, a gente tem a resolução 17/Conselho Universitário/97 que é as normas de regulamento e ensino da universidade, todo procedimento que o aluno deve tomar com relação aos problemas acadêmicos é ali naquela resolução. Como ninguém leu, a gente costuma atender, mas a pergunta minha é sempre aquela: *“olha, já foi em algum lugar? Já foi no coordenador do curso que é o ente responsável pelo aluno na universidade?”* Normalmente eles dizem que sim, que já não foram atendidos e ai como não tem como ligar para o cara para saber se realmente é verdade, eu acabo olhando dessa maneira. Então, muitas das respostas que a gente recebe, o coordenador, o diretor do centro, quando emite a sua resposta para a ouvidoria ele fala: *“lamentamos, mas o aluno tal não procurou o seu coordenador para resolver esse problema”*. Muitas vezes também, o professor que foi envolvido sugere que o aluno procure, ou *“estou a disposição para lhe atender dia tal e tal”*, mas normalmente a gente confia no que esta nos sendo dito no momento ou no e-mail, é praxe perguntar *“você já foi ao seu coordenador? Já perguntou se tem informação? Já procurou lá esses dados?”* E normalmente eu sou obrigado a colher mesmo com o que ele fez, porque ele está ali na minha frente.

TASSIARA – E no caso, como que é a relação, bom, esse demandante veio, tu atendeste, tu acolheu essa demanda e caso depois haver uma cobrança tua, no sentido assim, tu esta dando uma informação e esta trabalhando contra o meu setor, considerando que a ouvidoria também possa informar, como que é esse trabalho na sua ouvidoria? Há esse serviço de informação? Ele é em outro lugar da universidade? Como funciona?

ARNALDO – A ouvidoria é baseada numa quantidade gigantesca de informação que a gente procura, o nosso site é difícil de as pessoas acharem devido a grande quantidade de serviços que a gente oferta, nós temos um balcão de informação que foi criado também pela ouvidoria, nós temos um balcão de informação no hall da reitoria, onde todas as informações da universidade tem que estar ali, a menina

que está ali é uma terceirizada e ela tem a incumbência de procurar, mesmo assim muitas das informações elas recorrem a ouvidoria, porque nós temos um lema: *ninguém sai daqui sem a informação, algum lugar a gente vai achar para encaminha a pessoa*. A gente teve um caso bem gozado, que um congresso internacional de surdos-mudos, e nós não temos na ouvidoria nem no balcão de informação alguém que fale libras, que entende libras, ai apareceram lá uns chinesinhos, as 7 horas da manha, e eles só balançavam a cabeça para a gente e eu não sabia o que fazer porque eu não sabia que este evento estava sendo realizado, devido a quantidade de eventos que são realizados na universidade, fiquei até muito chateado de não poder atender as pessoas no momento, até que me deu um estalo de eu pegar um e-mail e mostrar para ele, então eu fui na minha sala, peguei um e-mail, mostrei para ele ai ele tirou da mala um e-mail e me mostrou: Congresso Internacional de Línguas de Sinais. Liguei imediatamente para o coordenador do curso, dei o maior sabão no cara e falei: *“o professor, o senhor esta brincando com a gente! O senhor está realizando um congresso internacional e não está divulgado no site na UFSC!”* –“ Arnaldo, tem até uma equipe aqui, de recepcionistas de língua de sinais!” Mas o pessoal vem numa universidade que não conhece e para onde vai? Para o prédio principal, para o prédio da reitoria, então esse foi um fato bem interessante que a gente teve, foi bom, por que dali em diante, daquele centro de ensino que era de comunicação e expressão, até uma conversa com o que eles vão fazer lá com aquele italiano que deu o maior problema, que foram entrevistas que os alunos convidaram ele para fazer e foi um escritor também, e foi uma repercussão nacional, de que a universidade estava gastando dinheiro público para atender um bandido, que inclusive, segundo informações oficiais, o presidente da república pediu para que ele não viesse dar palestra na universidade. Mas a comunicação entre a ouvidoria e a nossa comunidade, que nos utiliza, é muito boa, nós temos pessoas que são frequentes, de retornar a ouvidoria com outros problemas, sem problema algum.

TASSIARA – E agora, para a gente fechar, eu tenho 3 perguntas que eu vou fazer junto, para que vocês possam fazer a finalização. Primeiro: vocês acreditam que a ouvidoria ela está consolidada na instituição de vocês? Vocês acreditam que ela possua relevância estratégica? Por quê? E qual é o papel do fórum, no sentido tanto do Fórum Nacional de Ouvidores que a gente participou, mas também do próprio FNOU, nessa legitimação das ouvidorias nas instituições de ensino superior?

ALAN – Respondendo a primeira: para mim está consolidada, não somente legalizada através de portaria, através de resolução, a criação nos atos normativos da instituição, mas o funcionamento dela de fato. Ela tem um espaço próprio, as pessoas conhecem os serviços da ouvidoria, os serviços estão divulgados, as pessoas confiam, utilizam os serviços da ouvidoria, não somente alunos, mas os próprios professores procuram, os funcionários, terceirizados, a comunidade externa a universidade, então isso para mim mostra que a atividade da ouvidoria está consolidada, isto é muito bom, deixa a gente feliz, saber que é um órgão que esta prestando serviço à instituição. Com relação à relevância estratégica, como eu já disse, no caso da ouvidoria da minha instituição, felizmente eu tenho esse contato direto com o reitor, com os demais dirigentes, eu apresento os casos mais graves, peço uma indicação específica, eu sei que os relatórios, indicadores, são utilizados para a tomada de algumas decisões na instituição, o melhor exemplo para mim é dos casos que ocorrem no âmbito da sala de aula, a utilização desses indicadores para definição do roteiro da semana pedagógica, das palestras, dos cursos, das oficinas, então isso para mim é o melhor exemplo de que a ouvidoria ela tem entrado de forma específica na parte estratégica da instituição, ela ajuda no planejamento, ela entra realmente onde a instituição precisa. Quanto ao fórum, na legitimação, acho que o fórum cumpre um papel, no FNOU mais especificamente, muito importante, você acompanhou a realização conosco desse encontro, eu já participo desde 2009, o Arnaldo acho que desde 2004, acho que a principal função do Fórum é informativa, trazer palestras de pessoas que são referência na área de ouvidorias, nós tivemos bons exemplos aqui, eu posso destacar o de assédio moral, é uma coisa que faz parte da atividade da rotina das ouvidorias universitárias, a questão de você saber como você lida com esse público, como as pessoas recebem isso, acontece em todas as direções a questão do assédio, os exemplos aqui colocados, as dicas colocadas, então ajuda na formação, o ouvidor ao ouvir isso ele se prepara, volta, digamos assim, para a instituição dele mais preparado ainda, não somente dos palestrantes, mas as trocas de informações com os próprios colegas, o intercambio, o momento das oficinas, você ouvir o seu par falando, isso acaba, digamos assim, auxiliando bastante na formação do ouvidor, é um exemplo de formação continuada, já que hoje não há uma lei que diga que o ouvidor tem que fazer tal curso de graduação, as áreas são amplas, esta transitando entre a área de

comunicação, a de psicologia, do próprio direito, eu acho que assim como o ouvidor faz um curso inicial para se certificar como ouvidor, o fórum cumpre um papel muito importante que é o de promover esses debates e fazer a atualização desse profissional da ouvidoria, não somente isso, tem a outra função que é a função política, aqui os ouvidores universitários ganham voz, sobretudo no coletivo, quando a gente formula os documentos igual o documento foi formulado hoje, uma carta, a gente faz noções, a gente encaminha para outras autoridades e é a partir desse momento que a gente vê as autoridades sabem que há um coletivo de pessoas numa mesma classe, numa mesma categoria, e que há uma insatisfação, que algo precisa ser mudado, que algo precisa ser melhorado, então o fórum cumpre esse papel político também. Para mim é mais no âmbito pedagógico, na formação e também nesse âmbito político.

TASSIARA – Ok, muito obrigada Alan. Podestá, na sua visão, a consolidação que a ouvidoria pode verificar, se ela está consolidada na sua instituição, a relevância estratégica e o papel também do fórum para legitimação.

ARNALDO – Eu acredito que as ouvidorias estão consolidadas nas instituições federais de ensino, nas instituições de ensino superior, visto a quantidade de pessoas que procuram, porque eu acho que só procura a ouvidoria quem acredita no que vai acontecer nesse resultado, então para mim esse crescente número de pessoas procurando cada vez mais as ouvidorias, responde esta pergunta. Com relação à relevância estratégica, nossa, é um ferramenta de altíssima utilidade para o gestor, porque nos relatórios ele tem a possibilidade de ver tudo que se passa na instituição dele a partir do momento em que ele folheia aquelas poucas páginas que ele está recebendo. Então é uma ferramenta importante, ele pode saber o que está acontecendo dentro de todo o campus da universidade. Com relação ao FNOU, eu já participo também há bastante tempo, eu acho que ele é um elo importante de congregação dos ouvidores e principalmente um local onde a gente não só houve, lá na nossa instituição também, vem aprender, divulgar e cada vez mais conhecimento através das palestras e dos contatos pessoais que a gente tem com cada ouvidor.

TASSIARA – O senhor lançou um livro agora sobre ouvidoria, isso também é fruto desse trabalho?

ARNALDO – O livro que a gente fez, juntamente com mais 5 autores, é fruto do nosso conhecimento, do nosso trabalho e da importância que a gente acha que tem uma ouvidoria numa instituição de ensino. Hoje, eu até lamento estar trabalhando sozinho na ouvidoria, eu tenho um pensamento que a universidade não pode mais viver democraticamente sem uma ouvidoria na sua hierarquia, no seu regimento, não há como hoje, é um espaço público democrático, barato e simples de acessar, uma ouvidoria dentro de uma instituição de ensino é de suma importância que elas sejam mantidas e também ampliadas a quem não as tem.

TASSIARA – Não dá para dizer que não é só para cumprir os Sinaes?

ARNALDO – Já foi, há algum tempo atrás, a necessidade de preenchimento daquele item, que a avaliação do MEC das instituições, como o MEC realmente procurou as universidades e procurou as ouvidorias até por relato que a gente tem de outros colegas aqui, que quando o auditor, o avaliador vai lá e entra em contato com a instituição ele quer saber se realmente a ouvidoria está funcionando, isso também foi uma ocasião muito importante para que sejam consolidadas as ouvidorias universitárias.

TASSIARA – Está certo, muito obrigada.

ARNALDO – De nada, disponha.

TASSIARA – Terminamos a entrevista, hoje é dia 15 de novembro, exatamente às 14h 35 min.

APÊNDICE L

Fragmentos selecionados na análise de conteúdo – Entrevista

<p>A OUVIDORIA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: PROBABILIDADES E IMPROBABILIDADES DA COMUNICAÇÃO</p> <p>Questões de pesquisa:</p> <p>Qual o papel da ouvidoria nas organizações universitárias?</p> <p>Como acontece o processo de comunicação na Ouvidoria Universitária?</p> <p>Qual as probabilidades e improbabilidades da comunicação na Ouvidoria Universitária?</p>
<p>DIMENSÃO 1: OUVIDORIA</p>
<p>TEMA 1 – ATENDIMENTO</p>
<p>o atendimento telefônico, o atendimento pessoal que é feito mediante o agendamento, uma ou outra vez recebemos, por exemplo, carta ou fax, que também possibilitam esse atendimento.</p>
<p>[...] às vezes algum demandante entra em contato com a gente querendo fazer uma denúncia, fazer uma reclamação, um pedido de informação, [...] orientamos na mesma hora para ele acessar o site com o formulário eletrônico, encaminhar um e-mail, ou ainda que ele faça um atendimento pessoal, a gente agenda no mesmo momento, marca um dia e um horário pra essa pessoa ter esse atendimento pessoal.</p>
<p>Vai muito da gravidade do problema, já tive situações que às vezes o aluno entra em contato comigo, por exemplo, as 9, as 10 horas da manhã, sem ter agendado, e dependendo da gravidade a gente fala: “não, vem aqui que eu estou te esperando”, “vem que eu estou aguardando até a hora do almoço”; o atendimento é imediato, então o ouvidor tem que ter esse feeling para separar aquilo que a gente põe o aluno pra furar fila, prioriza o atendimento dele, ou se você vê que não é um problema, que ele pode cair dentro do prazo normal de atendimento de resposta ele entra na fila normalmente</p>
<p>a ouvidoria é para o público, não é para a instituição, então ela deve ter um espaço próprio, equipamentos, mobiliário, funcionários, aí nós conseguimos dar esse atendimento,</p>
<p>nós tivemos recentemente um problema de um evento que era para ser realizado no Rio Grande do Sul, um encontro de alunos de economia e como houve o problema com o acidente lá com a boate, um evento de 5 mil alunos, a organização do Rio Grande do Sul pediu para que seja feito na UFSC, a universidade autorizou e foi o maior problema que a gente teve, porque eles tem uma programação de toda noite de festa e o nosso campus é localizado dentro do nosso centro no bairro Trindade, um bairro nobre inclusive, então foram assim, uma semana de 10, 20 demandas ligando para minha casa as 5h da manhã, 2,3 h da manhã, porque as famílias não conseguiam dormir por causa da festa.</p>
<p>A gente atende a nossa ouvidoria interna e externa, então a gente atende todo o público</p>
<p>acolhemos o cidadão reclamante, a pessoa que for,</p>
<p>Isso diminuiu um pouco o número de registro, o desgaste de você chegar no professor, mandar ele abrir diário, verificar essas informações e até aproxima mais os alunos, e mostra a real cultura da ouvidoria, porque se não ela acaba se tornando um órgão de atendimento comum, [...] geralmente é o ouvidor e o assistente sozinho enquanto a secretaria acadêmica tem 20 funcionários, a coordenação do curso tem mais funcionários, então quer dizer, a ouvidoria tem que mostrar realmente que ela só entra no circuito quando as primeiras instâncias não deram conta do recado.</p>

<p>Eu as vezes discordo um pouco da informação estar na ouvidoria, porque, por exemplo, para mim a assessoria de comunicação que sabe muito mais das coisas da instituição, sabe todos os detalhes, inclusive as novidades tem mais precisão para informar isso, mas tradicionalmente as ouvidorias tem essa opção: reclamação, denuncia, sugestão, elogio e pedido de informação. [...] tenho que recorrer a assessoria de comunicação.</p>
<p>A ouvidoria é baseada numa quantidade gigantesca de informação que a gente procura, o nosso site é difícil de as pessoas acharem devido a grande quantidade de serviços que a gente oferta, nós temos um balcão de informação que foi criado também pela ouvidoria, nós temos um balcão de informação no hall da reitoria, onde todas as informações da universidade tem que estar ali, a menina que está ali é uma terceirizada e ela tem a incumbência de procurar, mesmo assim muitas das informações elas recorrem a ouvidoria, porque nós temos um lema: <i>ninguém sai daqui sem a informação, algum lugar a gente vai achar para encaminha a pessoa.</i></p>
<p>Ouvidor presente parcialmente, ele não tinha dedicação exclusiva à ouvidoria</p>
<p>a pessoa chega e é atendida no momento, se tiver gente na frente ele vai esperando, tem uma salinha de espera especial, não tenho como agendar porque para nós fica difícil, devido a grande quantidade do meu público, que é quase 50 mil só do interno e mais as pessoas que utilizam os serviços da universidade, hospitais, serviços jurídicos, etc,</p>
<p>fazer uma agenda seria complicado, então eu prefiro atender a pessoa assim que chega, por ordem de chegada, claro que as vezes a gente perde uma pessoa que não pode ficar aguardando, mas infelizmente, no momento, eu não tenho outra saída.</p>
<p>Tenho somente 1 estagiário, a equipe da ouvidoria era eu e um auxiliar, que foi transferido para outro setor [...] atualmente estou trabalhando sozinho, com uma estagiária meio inexperiente.</p>
<p>Houve um conjunto de perguntas que a gente não dá o encaminhamento, ali mesmo na análise do registro a gente verifica e se estiver faltando informação a gente pede complementação, isso para não chegar ao ponto de constranger o denunciado</p>
<p>TEMA 2 – ACOMPANHAMENTO</p>
<p>as pessoas se assustam “espera ai, o reitor me ligando, o reitor de 3,4 e nunca me ligou”, até porque olha, a ouvidoria te procurou e não houve esse caminho,</p>
<p>no início as pessoas usavam essas rixas para se resolverem. [...] demanda contra um professor, por exemplo, que seja “inimigo” do coordenador, chefe de departamento, do diretor do centro colocar em reunião de colegiado: “professor fulano de tal, tem uma reclamação aqui contra você”; mas agora, de um tempo para cá, não mais tivemos problemas.</p>
<p>Eu peço que atenta a legislação, mas mesmo assim a gente tem ainda alguns problemas de não retorno.</p>
<p>Não faço nenhum posicionamento especial, nenhuma manifestação do ouvidor em cima do documento a não ser quando ele vem de um setor que ache que ele não seria o setor ideal para responder</p>
<p>Como eu vi que as respostas encaminhadas pelo pro reitor [...] não foram obedecidas e também não foram fiscalizadas eu fui obrigado a marcar uma reunião com ela (Reitora) e o diretor de segurança e falar [...], <i>“olha professora, essas são as demandas e essas são as respostas do pró-reitor, elas são muito simples que eu não tenho coragem de dar para a comunidade que está reclamando que uma semana não conseguiu dormir, então a senhora tome a sua decisão”, [...]</i> não estava no relatório mensal ainda, não sei qual as decisões que ela iria tomar, e ela agradeceu que eu estive lá fazendo isso, e disse que iria tomar uma providencia imediata com o pro reitor da unidade.</p>

<p>Às vezes o prazo (de resposta) se estende mais. [...] eu estou uma semana fora, os registros dessa semana vão ter um atraso para serem respondidos na semana que vem. [...] vão existir situações que são problemas mais complexos, as vezes demandam, por exemplo, um contato com um professor, um coordenador de curso, que as vezes estão de atestado, estão de licença, [...] tem que envolver vários órgãos da universidade, [...] o demandante é informado, “olha ele vai ultrapassar o prazo por esse e esse motivo, aguarde”, ele recebe uma resposta provisória.</p>
<p>72h é o prazo máximo para uma resposta, normalmente eu não recebo nas 72h, é um tempo mais ou menos curto dependendo do assunto.</p>
<p>[...] até uma conversa com o que eles vão fazer lá com aquele italiano que deu o maior problema, que foram entrevistas que os alunos convidaram ele para fazer e foi um escritor também, e foi uma repercussão nacional, de que a universidade estava gastando dinheiro público para atender um bandido, que inclusive, segundo informações oficiais, o presidente da república pediu para que ele não viesse dar palestra na universidade.</p>
<p>TEMA 3 – SOLUÇÃO</p>
<p>Vão existir uns casinhos que pedem anulação de pagamento de mensalidade, umas coisas que são impossíveis, é pedir demais e que a ouvidoria nega também</p>
<p>Agora, vão existir casos que a ouvidoria perde esse prazo de latência, por exemplo, a minha ouvidoria tem até 8 dias úteis para responder o usuário, todas as respostas são dadas por escrito.</p>
<p>Muitas das respostas que a gente recebe, o coordenador, o diretor do centro, quando emite a sua resposta para a ouvidoria ele fala: “lamentamos, mas o aluno tal não procurou o seu coordenador para resolver esse problema”.</p>
<p>TEMA 2 – IMPARCIALIDADE</p>
<p><i>eu faço parte de uma gestão, apesar de eu não defender a gestão, porque o ouvidor da universidade é o defensor do seu público e não da administração</i></p>
<p>não tive nenhum problema de alguém dizer que foi designado porque o ouvidor da UFSC é designado junto com o reitor, é o reitor que escolhe, eu estou no terceiro mandato de ouvidor</p>
<p>essa reitora hoje da universidade me procurou na gestão passada para fazer campanha para ela como reitora [...] “[...] eu não posso fazer campanha para você porque eu estou fazendo parte da gestão dessa reitoria, se caso um dia tu fores reitora né, quem sabe eu possa vir a trabalhar junto contigo”.</p>
<p>Ela era uma reitora de oposição ferrenha à instituição[...]foi vitoriosa. [...] fui lá pedir demissão para ela e ela disse que não ia me demitir do cargo de ouvidor e que eu ficasse permanecendo lá porque o serviço estava muito bom.</p>
<p>A imparcialidade tem que ser garantida, ela tem que funcionar, porque na universidade quem vai ocupar a função de ouvidor não é uma pessoa totalmente fora da instituição, ou ele é um funcionário administrativo, ou ele é um professor; não se recomenda que ele seja um terceirizado e nunca seja um estagiário, então na verdade é o próprio ouvidor que tem que ter essa percepção, assumir quando ele erra, abrir seu sigilo, abrir suas informações, colocar a disposição e fazer com que o trabalho funcione.</p>
<p>Nunca, nesse tempo em que a gente está lá, mais de 7 mil demandas de toda a ouvidoria, desde a sua fundação, eu nunca tive, em momento nenhum, ninguém que tivesse alguma dúvida que eu seja parcial ou imparcial apesar do sigilo colhido por essa gestão, nunca tive esse problema.</p>
<p>No caso da imparcialidade, no começo eu senti alguma resistência. Teve uma turma, que é até um exemplo legal para eu citar, que tinha um grupinho[...] de alunas que estavam me atrapalhando, e eu tive que pedir varias vezes a elas que parassem porque estavam me atrapalhando e inclusive atrapalhando os demais colegas da turma, então era um grupinho que estava muito resistente, de 4 alunas; no ensino superior é ruim a gente fazer isso né, e chegou ao ponto de eu parar a aula e abrir a</p>

porta e pedir que elas se retirassem. [...] Então foi muito questionada essa questão da imparcialidade, teve um dia que mandaram um e-mail assim para mim: “a gente queria mandar um e-mail para a ouvidoria, mas a ouvidoria é você”;

todas as vezes que eu entro na sala (de aula), e felizmente essa foi a única que eu tive problema, [...] eu falo: *“quando vocês quiserem tratar com a ouvidoria, e se um dia chega na ouvidoria uma coisa da minha atividade quanto professor, vocês podem ter certeza que eu imprimo, levo na sala do reitor e digo “leia do que se trata, porque realmente eu não posso tratar um registro contra mim”;*

TEMA 3 – SIGILO

tem o vidro prateado, não tem nenhuma câmera direcionada para quem entra na ouvidoria, devido o hall ser monitorado

(no) formulário de folha de rosto que eu encaminho anexo esses documentos tem lá um itensinho que me foi sugerido pela PGF também da universidade (a informação) por escrito que toda tramitação deste documento deverá ser mantido em sigilo do início ao fim do seu trâmite

quem procura a ouvidoria normalmente não quer se apresentar, não quer mostrar sua identidade, a pessoa tem medo de ir pessoalmente, tem medo que a sua ligação telefônica esteja sendo gravada, e mesmo a gente não fazendo isso, até por questões legais, a pessoa ainda assim se sente insegura de utilizar esse instrumento apesar de garantirmos o sigilo da identidade do demandante, por exemplo.

No caso do sigilo, a gente sempre garante [...] eu temo por isso, mas a gente garante ao demandante e a toda comunidade acadêmica, quando ele procura, esses dados são mantidos sob sigilo e felizmente ao longo desses anos ninguém nunca reclamou de que teve sigilo quebrado, que foi perseguido por causa disso, sofreu assedio por causa disso, felizmente isso nunca aconteceu

Existem alguns casos, que [...] eu tenho que entrar em contato com o demandante para falar para ele: “olha, esse teu registro eu preciso quebrar o sigilo da tua identidade”

o funcionário da tesouraria tem que acessar o registro daquele aluno, verificar especificamente aquele caso, para verificar essa reclamação, então tem que pedir autorização [...] e dizer assim: *“você sabe que eu vou ter que revelar teu nome, porque a gente vai ter que acessar o teu registro financeiro”*

a mesma coisa quando a gente fala de notas, ou quando um aluno reclama de notas de um professor de perseguição, ou um registro da secretaria acadêmica [...] preciso que eles acessem a tua pasta, então nesse caso a gente abre sigilo, nos demais o sigilo é mantido. [...] eu pego essa autorização com o aluno, eu posso revelar teu nome? Tem como eu falar, dar alguma dica ao professor? Você se importa?

O sigilo, tem totalmente liberdade para trabalhar com demandas sigilosas, não tenho problemas com unidades que deixam de responder porque é sigilosa, eles até comentam no início do texto: *“apesar de ser um documento... nós vamos esclarecer tal tal e tal”;* não tem problema nenhum. Já tive professores que procuraram a ouvidoria para tentar saber quem encaminhou aquela demanda, mas saíram frustrados porque não vão conseguir, inclusive eu tenho um arquivo portátil, os documentos que eu imprimo que vem em sigilo eu mantenho muito bem guardados, para que se alguém por ventura queira invadir, porem eu acredito que isso nunca vá acontecer, se for pelo sistema a gente infelizmente não tem como se proteger, porque acredita-se que os sistemas da universidade sejam bem resistentes a este tipo de coisa.

E tenho mesmo confiança das pessoas que pedem sigilo, e eles tem total segurança

de que será mantido.

TEMA 4 – AUTONOMIA

a ideia da ouvidoria é que ela seja independente e que esteja vinculada diretamente ao gabinete do reitor, no caso de universidade, que é a autoridade máxima dentro da instituição, porque se ela estiver abaixo dessa estrutura hierárquica, abaixo de pro reitores, de diretores, de coordenadores ela perde a essência dela, da autonomia, da independência para solução de todos os seus problemas, então ela deve estar ao lado da autoridade máxima da instituição

a ouvidoria está hierarquicamente, estrategicamente localizada no topo da pirâmide, isso facilita demais, garante muito a autonomia e independência dela

A ouvidoria da UFSC, ela é ligada diretamente à reitoria,

As pessoas as vezes tem que me limitar lá (no CONSUNI), eu não deixo, ao votar nos processos e elaborar os relatórios, de trazer aquilo que eu tenho como ouvidor, não dá para deixar passar.

Eu sou professor com dedicação exclusiva de 40 horas, 20 horas as aulas e 20 horas eu dedico a ouvidoria. [...] nosso vestibular foi vítima da fraude no curso de medicina, a operação calouro da policia federal chegou lá [...] expulsamos este ano 14 alunos do curso de medicina que ingressaram por meios irregulares [...] e um dos, digamos assim, relatores do processo fui eu, e [...] aproveitei para colocar que um grupo de alunos tinha me procurado antes para tratar desse processo, então quer dizer, eu não revelo nomes, eu mantenho sigilo, inclusive eu falo isso nas reuniões, mas eu aproveitei para colocar as situações quando os advogados foram lá para as defesas.

Autonomia que eu não tenho são a autonomia financeira e a de pessoas, mas autonomia de ouvidor é total, inclusive lá nos nossos regimentos, nos nossos regulamentos, que está naquele folderzinho que eu distribui, eu posso inclusive verificar documentos, entrevistar pessoas, nunca tive problema algum.

Certas pessoas, que se excedem. Nós tivemos um caso bem pitoresco com um professor médico que assediou sexualmente a sua bolsista, [...] ele passou a mão nas pernas da moça[...]. Ela voltou dessa situação gravíssima, procurou a ouvidoria, eu acolhi, chamei o pessoal da segurança para fazer um boletim de ocorrência, porque a gente tem uma segurança interna, a segurança fez, encaminhei, a própria segurança levou a moça até a delegacia da mulher [...] no centro de Florianópolis e foi feito o processo. Quando ele recebeu o documento, ele procurou a ouvidoria, foi altamente grosseiro, e eu coloquei ele no seu devido lugar [...] só que ele se deu mal, porque quando eu recebi o documento da menina, nós tiramos imediatamente a bolsa do setor dele, porque ela falou que sobrevivia na universidade com aquela bolsa, colocamos juntamente com a assistente social em outro setor da universidade. [...] ele está respondendo, inclusive, processo administrativo e processo disciplinar e de ética, ele foi lá na ouvidoria, com certo tom de ameaça, dizendo que eu ia me dar mal porque um dia eu iria precisar de um médico, ai disse que, como ele é professor de anatomia, de cadáveres, que só quando eu estivesse morto ele poderia usar o meu cadáver como ele quisesse. Mas o problema maior foi que ele me ameaçou e perguntou qual era a minha formação para estar questionando, [...] mandei ele responder o processo que estava sendo aberto contra ele pela menina, [...]. Quando ele recebeu o processo da delegacia da mulher, ele ficou mais fera ainda, ai ele foi lá com um advogado me ameaçar, com diversas palavras, eu usei a minha autoridade como ouvidor, mandei o advogado dele se retirar da sala, que eu só atendia ele, ou um advogado representando com procuração, como os dois eu não atenderia, mandei ele se retirar, disse umas verdades para ele e o processo seguiu.

Essa resolução (da Ouvidoria), eu mesmo estudei ela antes de escrever e passar pelo conselho universitário

TEMA 5 – RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA

Com relação à relevância estratégica, como eu já disse, no caso da ouvidoria da minha instituição, felizmente eu tenho esse contato direto com o reitor, com os demais dirigentes, eu apresento os casos mais graves, peço uma indicação específica, eu sei que os relatórios, indicadores, são utilizados para a tomada de algumas decisões na instituição, o melhor exemplo para mim é dos casos que ocorrem no âmbito da sala de aula, a utilização desses indicadores para definição do roteiro da semana pedagógica, das palestras, dos cursos, das oficinas, então isso para mim é o melhor exemplo de que a ouvidoria ela tem entrado de forma específica na parte estratégica da instituição, ela ajuda no planejamento, ela entra realmente onde a instituição precisa.

Com relação à relevância estratégica, nossa, é um ferramenta de altíssima utilidade para o gestor, porque nos relatórios ele tem a possibilidade de ver tudo que se passa na instituição dele a partir do momento em que ele folheia aquelas poucas páginas que ele está recebendo. Então é uma ferramenta importante, ele pode saber o que está acontecendo dentro de todo o campus da universidade.

Regimentalmente, eu devo apresentar um relatório trimestral, um relatório gerencial aos dirigentes da minha instituição separar esse relatório por área para que eles tomem conhecimento, e os números que passam nesse relatório servem de indicadores para as ações gerenciais deles

a cada semestre, antes das aulas, a instituição vai organizar a semana pedagógica aos professores, eles geralmente utilizam dados da ouvidoria para fazer as oficinas, fazer os cursos, por exemplo, para pegar quais são as maiores fragilidades e erros dos professores e eles utilizam isso para um curso e eles colocam, *“olha, de acordo com os indicadores da ouvidoria, este curso esta sendo montado porque a fragilidade em sala de aula percebida foi essa, essa e essa”*.

Eu não cobro o que eles fazem sobre aquilo, pelo que eu sei eles utilizam na reunião dos pro reitores, que é uma reunião semanal com todos os dirigentes em nível de pro reitorias, para que sejam tomadas as decisões em cima daquele relatório

[...] do CONSUNI eu sou membro do conselho como conselheiro, [...] não há uma vaga para representação da ouvidoria.

Percebo que a instituição dá essa abertura e não morre ali na ouvidoria, esses dados servem para a instituição levar para as reuniões, e transformar isso realmente como indicadores de gestão.

TEMA 6 – DEMOCRACIA

Hoje, eu até lamento estar trabalhando sozinho na ouvidoria, eu tenho um pensamento que a universidade não pode mais viver democraticamente sem uma ouvidoria na sua hierarquia, no seu regimento, não há como hoje, é um espaço público democrático, barato e simples de acessar, uma ouvidoria dentro de uma instituição de ensino é de suma importância que elas sejam mantidas e também ampliadas a quem não as tem.

DIMENSÃO 2: COMUNICAÇÃO

TEMA 1 – LINGUAGEM

A linguagem é a **mais simples** possivelmente utilizada, não há termos muito técnicos, o que a gente não pode mudar é motivos, por exemplo: nomes de disciplinas, nomes de setores, de departamentos, conteúdos, quando o aluno reclama, por exemplo, de notas a gente tem que verificar o conteúdo de aula do professor; esses são os **termos técnicos** mais utilizados, mas a gente **não pode ignorá-los** no registro, porque eles fazem parte do registro para compreensão, para busca de informações, na devolutiva da resposta

termos normais, “ao senhor fulano de tal, para conhecimento ou para providencias, ou para se manifestar ou para resolver, ou para somente anotar nos seus registros”,

Meu procedimento é um padrão, “prezado senhor, prezado senhora fulana de tal, estamos encaminhando a resposta da sua demanda nesta ouvidoria conforme solicitado, atendendo devidos sigilos, cordialmente Arnaldo Podestá, Ouvidor da UFSC”,
alunos de semestres iniciais, calouros quando eles entram na instituição, há uma diferença, há um choque grande do que é o ensino médio para o que é uma universidade, a cobrança de responsabilidade é maior, as decisões que ele tem que tomar, já entrando no mercado de trabalho, e também a falta de habilidade para se comunicar. Depois que ele está dentro da universidade, já conhecendo, digamos assim, a comunicação flui melhor.
Adivinhar não tem como, a pessoa tem que ser mais clara,
TEMA 2 – MEIOS DE DIFUSÃO
pode ser qualquer tipo de documento, a gente fala que <i>“ó, a folha de papel ou de pão, me escreva e me deixe aqui pra ter daonde eu estou partindo”</i>
imprimo o e-mail, quando é por e-mail, quando é uma carta eu imprimo aquela carta, ou fax, eu junto com o documento da ouvidoria
Não, nós não temos a gravação telefônica, até porque o atendimento na nossa ouvidoria, geralmente, não ocorre por telefone [...] o telefone, depois da internet, é um dos canais mais utilizados, o que nós fazemos é agendar esse atendimento.
A resposta que a gente encaminha na ouvidoria sempre é de acordo com o meio que ele me disponibilizou ali, normalmente a grande maioria vai por e-mail,
a ouvidoria [...] fique num prédio central [...] é uma forma de a gente fazer propaganda e mostrar a ouvidoria
A minha ouvidoria foi criada regimentalmente, há uma portaria que nomeia o ouvidor, cria a função do ouvidor e a resolução da criação da ouvidoria. [...] eu consultei resoluções de outras ouvidorias universitárias, inclusive que estão publicadas no site do próprio fórum
eu faço relatórios mensais qualitativos de todas as ocorrências das que demandaram daquele mês e foram respondidas,
observação ali por escrito, em negrito, no formulário é altamente visível
o canal mais utilizado pelos públicos que minha ouvidoria atende é a internet
o canal mais utilizado é a internet,[...] hoje a quantidade de dispositivos móveis, smartphones, a quantidade de computadores que a gente disponibiliza na instituição e até o acesso facilitado a internet, wi-fi, por exemplo, em todo o campus, permite que o usuário utilize mais esse canal, mas outros canais são utilizados, numa quantidade bem menor;
cada aluno que entra [...] ganha um e-mail e [...] passa a utilizá-lo para as diferentes formas dentro da universidade
Os nossos meios de contato maiores[...] são através do e-mail, não recebemos demanda por telefone, [...] mas a gente indica que ele nos deixe de qualquer maneira, um documento, um pedaço de papel, uma coisa escrita pra gente partir daquele documento, daquela folha de papel, daquele manuscrito dele partimos para a investigação ou tomar providência com relação ao que ele está relatando,
as caixinhas que a gente tem lá de recepção, normalmente, elas mudam de lugar sem motivo aparente, a gente chega lá numa semana e coloca num local, de grande circulação, e na semana seguinte ela está lá num canto
Como é uma quantidade muito grande de alunos, então a gente tem uma quantidade muito grande de demandas via e-mail, atendemos também pessoalmente muitas situações, telefone, carta, temos caixas de receptores distribuídos em vários locais do campus
no telefone, [...] mas a gente exige alguma coisa física, um documento físico, porque também não gravamos nenhuma ligação telefônica.
TEMA 3 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO SIMBOLICAMENTE GENERALIZADOS

(PRODUÇÃO DE SENTIDO)
a ouvidoria deve ter seu espaço, mas quanto mais afastado do centro do poder as pessoas vão se sentir mais a vontade para ir lá e colocar as suas demandas, digamos assim.
Pedi que fique num prédio central, já que é um campus grande, com vários blocos, vários prédios, mas que seja num ponto onde os alunos mais transitam, por exemplo, perto de um restaurante, de uma lanchonete, de um laboratório, num ponto onde haja um trânsito muito grande de alunos
hoje é no prédio da reitoria, no hall, um local de circulação muito grande de alunos, porque, inclusive, dentro do prédio da reitoria é passagem de todas as pessoas, é um atalho para o restaurante universitário, para o centro de convivência, para ir para o centro de ensino, e ela fica bem localizada,
o servidor administrativo normalmente tem medo de reclamar da sua chefia, o aluno já é mais espontâneo e tal, acredita mais nos seus direitos, mas eu acho que cresceu muito as demandas da ouvidoria a partir do momento em que a gente teve dedicação exclusiva à ouvidoria e localização privilegiada.
Em 4 anos nunca houve uma reclamação de que a ouvidoria quebrou o sigilo da identidade do demandante, ou que não solucionou um problema
as pessoas vieram, se sentiram a vontade, mesmo sendo colegas meus de trabalho e sabendo que eu teria que levar isso de responsabilidade do coordenador de educação física e do pro reitor da administração, eles não se sentiram intimidados, eles ficaram a vontade para colocar isso.
[...] está consolidada, não somente legalizada através de portaria, através de resolução, a criação nos atos normativos da instituição, mas o funcionamento dela de fato. Ela tem um espaço próprio, as pessoas conhecem os serviços da ouvidoria, os serviços estão divulgados, as pessoas confiam, utilizam os serviços da ouvidoria, não somente alunos, mas os próprios professores procuram, os funcionários, terceirizados, a comunidade externa a universidade, então isso para mim mostra que a atividade da ouvidoria está consolidada, isto é muito bom, deixa a gente feliz, saber que é um órgão que esta prestando serviço à instituição.
Eu acredito que as ouvidorias estão consolidadas nas instituições federais de ensino, nas instituições de ensino superior, visto a quantidade de pessoas que procuram, porque eu acho que só procura a ouvidoria quem acredita no que vai acontecer nesse resultado, então para mim esse crescente numero de pessoas procurando cada vez mais as ouvidorias, responde esta pergunta
há algum tempo atrás, a necessidade de preenchimento daquele item, que a avaliação do MEC das instituições, como o MEC realmente procurou as universidades e procurou as ouvidorias até por relato que a gente tem de outros colegas aqui, que quando o auditor, o avaliador vai lá e entra em contato com a instituição ele quer saber se realmente a ouvidoria está funcionando, isso também foi uma ocasião muito importante para que sejam consolidadas as ouvidorias universitárias.
No começo, teve uma época em que a ouvidoria virou meio que uma febre, onde os alunos achavam que a ouvidoria intimidaria o professor e que ele fosse obrigado a aprovar quem reprovou, mudar as notas, então eu mudei isso.
O que hoje me angustia, a única coisa, [...] que [...] a partir de janeiro, vai mudar, é que o espaço, a ouvidoria está dentro do prédio da reitoria, eu digo que isso para mim não deixa aluno, funcionário, estagiário, terceirizado, membros da comunidade, entrarem no prédio da reitoria para ir lá denunciar, reclamar de alguma coisa.
Quando a ouvidoria foi instalada, as pessoas enxergavam a ouvidoria muito como um órgão de punição, perseguição, aquele órgão que, se chegou um registro no meu nome semana que vem, eu vou ser demitido, o professor tem essa sensação.
No começo, como eu disse aqui, a maioria das pessoas enxergavam a ouvidoria como punição e um órgão de polícia, as pessoas tinham medo mesmo, hoje elas já

conseguem chegar.
Quando eu assumi a ouvidoria na universidade, que foi em 2004, a ouvidoria ela é localizada no prédio da reitoria mas ela estava no corredor administrativo, então as demandas nenhuma (não haviam demandas)
DIMENSÃO 3: ATORES SOCIAIS
TEMA 1 – DEMANDANTE
a gente pede para que ele deixe um endereço de e-mail ou algum modo pra mim me comunicar com ele, para devolver a demanda que ele nos fez
Alguns poucos exemplos que eu tenho da minha ouvidoria, às vezes o aluno manda, por exemplo, um registro que o professor tal não postou as notas e ele pede providência porque já passou do prazo, o registro vem faltando informações, porque as vezes é um professor que tem 10 disciplinas, as vezes o aluno se identifica e é como a gente entrar em contato com ele e dizer, <i>“olha o teu registro não ficou claro, de que turma tu é, de que curso tu é”</i> , as vezes quando o aluno não se identifica, não assina o registro, vem um e-mail cujo o endereço é denunciante@alguma coisa, por exemplo, então a gente devolve por escrito, pedindo a ele que seja mais claro e ai no meu texto eu geralmente ponho, <i>“citar o nome, a disciplina, o horário, a sala”</i> , que isso facilita, porque senão a gente fica sem ação,
as vezes eu recebo o demandante, o baque é forte nele quando ele é reprovado, quando ele vai para a dependência, ai ele fica tão preocupado e fala o nome do professor e esquece o resto dos dados,
o maior problema que eu tenho é quando o aluno solicita ou o demandante [...] o sigilo dos dados [...]e o que ele escreveu ali identifica para mim imediatamente a pessoa que está reclamando [...], então eu me comunico com ele no mesmo e-mail solicitando: <i>“se eu mandar o seu e-mail como está, tirando só o teu nome não vai te identificar, te prejudicar”</i> , ai ele normalmente muda alguma coisa e infelizmente as vezes desiste, mas o índice também é muito pequeno de desistência.
Como trabalho no prédio da reitoria de manhã, saindo de uma sala de uma assessoria da reitoria [...] dois funcionários vieram falar para mim: <i>“olha, a gente utiliza a academia da universidade; tiraram o som de lá para levar para um evento e o evento já terminou faz 1 mês e o som não voltou e é difícil tu viver numa academia sem som”</i> , eu falei então: <i>“vocês querem registrar isso? Vamos lá!”</i>
[...] eu estabeleci: se o problema já havia tratado com o próprio professor ou na coordenação do curso; até para diminuir o fluxo lá na ouvidoria. Se havia sido tratado, quando eu entrasse em contato com o professor, coordenador, eles me confirmariam isso, ai sim a ouvidoria entraria no circuito, mas se ele dissesse que ele não entrou em contato, então a ouvidoria não entra ainda: <i>“vai lá, que a ouvidoria é um órgão de segunda, terceira instância, primeiro vocês tem que falar com o professor”</i> ; ainda assim eu anotava por trás professor tal, coordenação tal, do curso tal e eu já avisava o coordenador informalmente, não abria registro, a ouvidoria não tinha aquilo ali formalizado.
Normalmente, a gente tem a resolução 17/Conselho Universitário/97 que é as normas de regulamento e ensino da universidade, todo procedimento que o aluno deve tomar com relação aos problemas acadêmicos é ali naquela resolução. Como ninguém leu, a gente costuma atender, mas a pergunta minha é sempre aquela: <i>“olha, já foi em algum lugar? Já foi no coordenador do curso que é o ente responsável pelo aluno na universidade?”</i> Normalmente eles dizem que sim, que já não foram atendidos e ai como não tem como ligar para o cara para saber se realmente é verdade, eu acabo olhando dessa maneira.
[...]normalmente a gente confia no que esta nos sendo dito no momento ou no e-mail, é praxe perguntar <i>“você já foi ao seu coordenador? Já perguntou se tem informação? Já procurou lá esses dados?”</i> E normalmente eu sou obrigado a colher mesmo com o que ele fez, porque ele está ali na minha frente.

A gente teve um caso bem gozado, que um congresso internacional de surdos-mudos, e nós não temos na ouvidoria nem no balcão de informação alguém que fale libras, que entende libras, ai apareceram lá uns chinesinhos, as 7 horas da manha, e eles só balançavam a cabeça para a gente e eu não sabia o que fazer porque eu não sabia que este evento estava sendo realizado, devido a quantidade de eventos que são realizados na universidade, fiquei até muito chateado de não poder atender as pessoas no momento, até que me deu um estalo de eu pegar um e-mail e mostrar para ele, então eu fui na minha sala, peguei um e-mail, mostrei para ele ai ele tirou da mala um e-mail e me mostrou: Congresso Internacional de Línguas de Sinais.

Mas a comunicação entre a ouvidoria e a nossa comunidade, que nos utiliza, é muito boa, nós temos pessoas que são frequentes, de retornar a ouvidoria com outros problemas, sem problema algum.

TEMA 2 - SETORES

a **linguagem** é a mais facilitada possível, e uma coisa interessante é que ao final, o último parágrafo, o fechamento dessa **carta** que a gente manda, que a maioria delas vão em **versão eletrônica, via e-mail**, a gente sempre coloca novamente à **disposição para mais esclarecimentos**, *“a coordenação do curso tal, através do telefone tal, do e-mail tal e de novo a ouvidoria”*, para que se ele tem, por exemplo, problema para compreensão e interpretação dessa carta, que, felizmente, nunca aconteceu, ele pode novamente entrar em contato que **a gente auxilia nessa interpretação**.

O tempo que a gente leva para resposta eu estabeleço no máximo 72 horas para que a ouvidoria seja comunicada de qual é o procedimento que vai ser tomado com aquela demanda, não é resolver o que está na demanda

encaminho sempre para o diretor máximo daquela unidade

ele encaminha, *“olha sugiro que você encaminhe também para a reitoria, para o pro reitor presente”*, ai eu faço um reencaminhamento daquela demanda para outra pessoa.

Inicialmente eu mudei a estratégia, combinei isso com os meus dirigentes, por exemplo, para eu ir a um professor eu primeiro comunico o coordenador do curso que acompanha a discussão que geralmente tem os casos mais graves de diretor de graduação, que é o hierárquico superior imediato dos professores, ele também se envolve, e aí a gente foi conquistando

aos poucos a ouvidoria vai conquistando mais esse espaço, esse respeito.

Como nossa instituição é gigantesca eu não tenho contato com as pessoas (setores) como outras ouvidorias fazem, eu encaminho a demanda sempre para o dirigente superior daquela unidade, [...], cada centro tem os seus cursos, as suas áreas, eu mando a demanda para o diretor do centro de ensino tal, para conhecimento e demais providencias, esse é o cabeçalho da minha comunicação e ai ele resolve do jeito que ele quiser.

A lei 8.112, [...] diz que é vedado ao servidor publico o impedimento de circulação de documento oficial, então o documento oficial da ouvidoria não pode não ser respondido, apesar de eu ainda ter demanda de 2008 que não nos retornou, a gente encaminha um memorando para aquele dirigente daquele órgão dizendo que ali tem a demanda numero tal com o assunto tal que não foi respondido

eu considero todos os setores, eles me abrem as portas, procuram me responder, procuram me auxiliar, então hoje a ouvidoria, eu posso dizer assim, foi um pouco custoso e leva um tempo para as pessoas entenderem, digerirem e acostumar

Liguei imediatamente para o coordenador do curso, dei o maior sabão no cara e falei: “o professor, o senhor esta brincando com a gente! O senhor está realizando um congresso internacional e não está divulgado no site na UFSC!” – “Arnaldo, tem até uma equipe aqui, de recepcionistas de língua de sinais!” Mas o pessoal vem numa universidade que não conhece e para onde vai? Para o prédio principal, para o prédio da reitoria, então esse foi um fato bem interessante que a gente teve, foi bom, por que dali em diante, daquele centro de ensino que era de comunicação e expressão, [...].
hospital universitário, que se localiza um pouco longe fisicamente do prédio da ouvidoria
ate o momento a gente não conseguiu formar uma ouvidoria, instalar, implantar uma ouvidoria no hospital universitário
TEMA 3 – PROFESSORES
é agressivo chegar no professor e dizer: “olha, recebi uma reclamação tua, uma denuncia, que tu errou assim e assado”; bom, como o professor é esperto ele me pergunta: “sim, de quem? (a gente nunca revela), de que curso, de que sala, de que disciplina?”,
não tenho como chegar no professor e falar assim: “tem aluno que tá dizendo que tu não lançou a nota”, ou “tem aluno dizendo que tu esta sendo perseguido”; até eu me coloco no lugar do professor. Você as vezes colocar no plural tem “alunos”, dá uma outra dimensão ao problema, é mentira, não é assim que funciona,
até questionei [...] porque a relação de servidor e professor normalmente, nas instituições, eles nos veem abaixo da linha, subalternos. [...] eu falei que infelizmente eu era um colega de trabalho dele, mas que a minha formação era superior à dele, porque eu tinha concluído o mestrado e estava na metade do doutorado e ele era simplesmente um graduado médico, não era doutor coisa nenhuma. Com isso dai, ele se ofendeu cada vez mais [...]. [...] sou funcionário administrativo da universidade, de carreira, eu sou ouvidor em tempo integral.
A instituição não é muito grande, 300 professores [...] com professores que são médicos, e o perfil deles é bem diferente, a relação é complicada, tem o curso de direito que vários professores são juizes, são promotores, a receptividade deles é eu não sou Deus, eles me consideram um mero mortal [...].
quando eu procurava diretamente, por exemplo, os professores, a recepção não era muito boa, ate porque eu sou professor e quando a gente está na mesma linha eles se questionam, a gente percebe isso, quem é você para me questionar
Muitas vezes também, o professor que foi envolvido sugere que o aluno procure, ou “estou a disposição para lhe atender dia tal e tal”[...].
Já tive casos em que um professor nosso, que é membro do sindicato dos professores já veio me procurar, entender melhor, então eu procurei deixar claro, a ouvidoria não é polícia, a gente não tem esse poder de perseguir e de punir, o objetivo não é esse, ela tem mais uma função pedagógica do que uma função punitiva,
ao procura-lo eu já digo, “olha eu estou aqui com o diretor de graduação e o coordenador do teu curso”, então não tem como ele levantar a crista
TEMA 4 – GESTÃO
os dirigentes da minha instituição me deram uma abertura muito grande para eu trazer todas as informações que a gente tem sobre ouvidoria
constantemente eu repito para o meu reitor
conversei com o nosso reitor, que foi a pessoa que me convidou para ser o ouvidor da universidade
quando eu não tenho as respostas devidas pelos caminhos apropriados, imediatamente eu levo o problema à ele (Reitor) e ele pega o telefone e liga, e geralmente isso funciona mais,

na área acadêmica da educação, eu tenho um contato direto com o diretor acadêmico, pró reitor de ensino, onde os dados relativos, as relações de alunos, professores, as questões de sala de aula especificamente, de didática, de avaliação
encaminho o relatório qualitativo, bem complicado de fazer, porque coloco o assunto que foi tratado, quem respondeu e qual foi a resposta, então ele é meio trabalhoso, é muito manual, tem que digitar tudo, mas eu não tive no momento nenhum problema com nenhum professor, nenhum dirigente, nenhum pró reitor
não tenho medo de questionar a administração em momento nenhum, tenho feito isso muito com a reitora e ela tem dado apoio, claro a nossa universidade é gigante né, nossa reitora é envolvida com milhões de coisas, então ela não tem o momento que eu quero atenção, mas sempre que eu procuro eu sou sempre muito bem recebido.
Esse mesmo relatório que eu mando mensalmente para a reitora, consta lá nas ultimas paginas a listagem de numero, tipo da demanda, o que foi e os que não foram respondidos
TEMA 5 – FNOU
a principal função do Fórum é informativa, trazer palestras de pessoas que são referência na área de ouvidorias
nós tivemos bons exemplos aqui, eu posso destacar o de assédio moral, é uma coisa que faz parte da atividade da rotina das ouvidorias universitárias, a questão de você saber como você lida com esse público, como as pessoas recebem isso, acontece em todas as direções a questão do assédio, os exemplos aqui colocados, as dicas colocadas, então ajuda na formação, o ouvidor ao ouvir isso ele se prepara, volta, digamos assim, para a instituição dele mais preparado ainda.
Não somente dos palestrantes, mas as trocas de informações com os próprios colegas, o intercambio, o momento das oficinas, você ouvir o seu par falando, isso acaba, digamos assim, auxiliando bastante na formação do ouvidor[...].
É um exemplo de formação continuada, já que hoje não há uma lei que diga que o ouvidor tem que fazer tal curso de graduação, as áreas são amplas, esta transitando entre a área de comunicação, a de psicologia, do próprio direito[...].
[...] como o ouvidor faz um curso inicial para se certificar como ouvidor, o fórum cumpre um papel muito importante que é o de promover esses debates e fazer a atualização desse profissional da ouvidoria,
não somente isso, tem a outra função que é a função política, aqui os ouvidores universitários ganham voz, sobretudo no coletivo, quando a gente formula os documentos igual o documento foi formulado hoje, uma carta, a gente faz moções, a gente encaminha para outras autoridades e é a partir desse momento que a gente vê as autoridades sabem que há um coletivo de pessoas numa mesma classe, numa mesma categoria, e que há uma insatisfação, que algo precisa ser mudado, que algo precisa ser melhorado, então o fórum cumpre esse papel político também.
Para mim é mais no âmbito pedagógico, na formação e também nesse âmbito político.
É um elo importante de congregação dos ouvidores e principalmente um local onde a gente não só ouve [...] vem aprender, divulgar e cada vez mais conhecimento através das palestras e dos contatos pessoais que a gente tem com cada ouvidor.

APÊNDICE M

Fragmentos selecionados na análise de conteúdo – Observação direta

<p>A OUVIDORIA NA UNIVERSIDADE PÚBLICA: PROBABILIDADES E IMPROBABILIDADES DA COMUNICAÇÃO</p> <p>Questões de pesquisa:</p> <p>Qual o papel da ouvidoria nas organizações universitárias?</p> <p>Como acontece o processo de comunicação na Ouvidoria Universitária?</p> <p>Qual as probabilidades e improbabilidades da comunicação na Ouvidoria Universitária?</p>
<p>DIMENSÃO 1: OUVIDORIA</p>
<p>TEMA 1 – ATENDIMENTO</p>
<p>Nesse sentido a ouvidoria tem um trabalho de resposta pedagógica. (A)</p>
<p>Problema de pessoal, trabalho sozinho com 40 mil alunos e 500 mil pessoas da comunidade. (C)</p>
<p>SIC foi assumido pela ouvidoria com apoio do CGU. (E)</p>
<p>Liberem-se do SIC, porque o foco é diferente. (C)</p>
<p>Ouvidoria é o atendimento. (C)</p>
<p>Atendimento das demandas nas universidades satélite – Ouvidoria Itinerante. (B)</p>
<p>TEMA 2 – ACOMPANHAMENTO</p>
<p>Definir o prazo em horas e não em dias. Prazo mais curto possível. (C)</p>
<p>Resposta com rapidez. (C)</p>
<p>TEMA 3 – SOLUÇÃO</p>
<p>Não podemos processar quem questiona nosso trabalho e agir. (A)</p>
<p>Papel dos stakeholders na resposta e melhoria. (A)</p>
<p>6 mil servidores, 4 mil professores, 40 mil alunos. Sempre tem casos de assédio moral. Caso de perseguição de aluno pelo mesmo não corresponder aos seus desejos. Solução dada: professor encaminhado para doutorado enquanto o aluno terminou o curso. (B)</p>
<p>TEMA 4 – IMPARCIALIDADE</p>
<p>Jogo aberto com servidor e gestor. (B)</p>
<p>TEMA 5 – SIGILO</p>
<p>Sigilo e anonimato – Consuni deu resposta padrão para ouvidoria encaminhar quando gestores não querem responder. (B)</p>
<p>Procurem informações da PGE e PGU sobre anonimato e sigilo na ouvidoria. (C)</p>
<p>TEMA 6 – AUTONOMIA</p>
<p>Ouvidoria federal tem mecanismos de proteção ao ouvidor e seu trabalho. (C)</p>
<p>PEC 45 na Câmara Federal, das ouvidorias, todas as ouvidorias federais subordinadas a CGU, com foco em controle interno e não cooperação e colaboração. Retira a autonomia das ouvidorias pois a proposta é de subordinação. (G)</p>
<p>Há estranhamento da ouvidoria que está hoje na participação social, propondo sua atuação para controle interno. (H)</p>
<p>A reunião da ABO definiu que é contra a proposta da PEC 45 e fez manifestação. Há proposta para a moção. (J)</p>
<p>Palestra da CGU seria muito importante. Lei 6683 criação das ouvidorias. (J)</p>
<p>Posicionamento contrário à subordinação. Deve haver respeito às atividades. (C)</p>
<p>TEMA 7 – RELEVÂNCIA ESTRATÉGICA</p>

Pesquisa avaliativa das ouvidorias em universidades. (J)
Ouvidoria tem voz no Consuni e 5 minutos na reunião do Conselho Superior. (B)
Importante agente (ouvidoria) que ajuda na gestão. (A)
O processo administrativo é em outros espaços. (C)
TEMA 8 – DEMOCRACIA
Nosso desejo é que a CGU apresentasse o projeto. Mas desmarca pela segunda vez. (H)
Há necessidade de maior discussão sobre a proposta. Participei da caravana mas não me senti a vontade para discutir isso junto a CGU. (H)
Senti falta do debate mais político organizativo do sistema de ouvidoria. A falta da CGU pode ter impactado nisso. É preciso ter mais espaço para essa discussão. (I)
DIMENSÃO 2: COMUNICAÇÃO
TEMA 1 – LINGUAGEM
Fazer curso sobre isso (mediação de conflitos) é importante. Relatou experiências de mediação entre aluno e professor que com pedido de desculpas evitou processo administrativo. (C)
TEMA 2 – MEIOS DE DIFUSÃO
Mensagem e esclarecimento com lei e regimento interno. (C)
Carta deve ser enviada a todos os gestores, por meio do ouvidor. (M)
TEMA 3 – MEIOS DE COMUNICAÇÃO SIMBOLICAMENTE GENERALIZADOS (PRODUÇÃO DE SENTIDO)
A ouvidoria está educando os gestores professores e conseguindo evolução nisso. (A)
É importante sensibilizar. (C)
Educação dentro da academia para o fazer da ouvidoria. (D)
DIMENSÃO 3: ATORES SOCIAIS
TEMA 1 – DEMANDANTE
Conscientização e resposta com rapidez. (C)
Aluno recorre a ouvidoria por já estar desacreditado dos professores e gestores. (O)
TEMA 2 - SETORES
7 meses de ouvidoria voltada somente aos estudantes – resistência de setores é o principal problema. (O)
Dificuldade de respostas dos setores. (F)
Dificuldade de resposta dos setores e gestores. (E)
TEMA 3 – PROFESSORES
Diagnóstico (de processo jurídico) é quando a demanda parte com foco no docente. (A)
Dificuldade com gestores professores que assumem cargo de chefia, se negam a responder e querem processar a quem está denunciando. (A)
TEMA 4 – GESTÃO
SIC e ouvidoria, falta de integração. Deviam estar integrados. (B)
SIC ligado a chefia de gabinete e ouvidoria ao reitor. (C)
Sugestão fazer curso de formação, SIC e ouvidoria. (C)
Múltiplas funções do ouvidor é um problema. Maior problema é com os pró-reitores. O reitor apoia. (D)
Mas há respaldo do reitor. (F/ O)
Dedicação exclusiva existe. (E)
DE é fundamental para o ouvidor. (C)

Parece que os dirigentes não dão muita atenção a ouvidoria, mas façam relatórios quantitativos e qualitativos e a ouvidoria passa a ser importante para a gestão. (C)

TEMA 5 - FNOU

Importante e ótimas amizades. (N)

A carta do Fórum deve ser avaliada em termos de melhorias durante o ano, antes do Fórum seguinte. (L)

Me senti em casa e a organização foi impecável. (D)

Parabenizar pela acolhida, palestras muito boas, parte cultural muito legal, oficinas enriquecem a todos. (I)

De 2011 a 2013 houve um salto de qualidade no Fórum, em organização, temática, além do conhecimento e experiências. (F)

Levo na bagagem maior conhecimento e vou procurar capacitar na ENAP. (A)

Vim cético para o Fórum, a pedido do reitor, me surpreendi em organização e qualidade das palestras. (O)

Importante para verificar o outro lado. Antes de ouvidora era gestora acadêmica. (L)

Muito proveitoso, crescimento no número de ouvidores. (J)

Excelente. Apresentação deve ser no primeiro dia para conhecer todos os presentes. (M)

Carta/moção deve ser enviada a todos os gestores universitários, por meio do ouvidor. (M)

6 meses de ouvidoria - acolhimento e temas interessantes. (A)

Integração de hospitais universitários e órgãos públicos PE foi um diferencial que acreditamos ter sido proveitoso. (C)