



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

RONALDO VIANA ANDRADE

**A INFLUÊNCIA DO TRABALHO DO OUVIDOR EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

BRASÍLIA – DF
2018

RONALDO VIANA ANDRADE

**A INFLUÊNCIA DO TRABALHO DO OUVIDOR EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho apresentado ao Centro
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)
como pré-requisito para obtenção de
Certificado de Conclusão de Curso de Pós-
graduação *Lato Sensu* em Gestão de
Pessoas e Coaching
Orientador: Profa. Rafaela Lisboa Andrade
Freitas

**BRASÍLIA – DF
2018**

RONALDO VIANA ANDRADE

**A INFLUÊNCIA DO TRABALHO DO OUVIDOR EM UMA
INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão de Pessoas e Coaching.

Brasília – DF, ____ de _____ de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Nome completo

Prof. Nome completo

Prof. Nome completo

**À minha mãe, que todos os dias se faz exemplo.
Ela sempre nos escutou e agora aprendo a cada
dia como escutá-la, nas nuances de sua idade e
nos pequenos gestos de carinho.**

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

A minha orientadora Rafaela Lisboa Andrade Freitas pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e incentivos.

Ao professor Marcelo Gagliadi pelo apoio que sempre me deu durante o curso.

Aos meus pais, pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

Aos meus amigos Ana Cláudia Mallab e Jean Marcel Chamon, que sempre estiveram presentes me dando força e incentivando cada vez mais.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

“O homem que vê mal, vê sempre menos do que aquilo que há para ver; o homem que ouve mal ouve sempre algo mais do que aquilo que há para ouvir.”

Friedrich Wilhelm Nietzsche

RESUMO

No contexto das Instituições de Ensino Superior, a Ouvidoria é apresentada como nova alternativa a estudantes, professores, colaboradores e comunidade, para expressar anseios, insatisfações, sugestões, elogios tanto ao corpo acadêmico como ao corpo funcional e à direção institucional. Coube a este trabalho, por meio de estudo de caso e estudo documental, com dados dos anos de 2006 a 2017, realizado no Centro Universitário de Brasília - UniCEUB, verificar a importância do papel do ouvidor na mediação de conflitos dentro da instituição, de maneira clara e rápida. Assim sendo, o UniCEUB, preocupado em promover melhor relacionamento entre estudantes, corpo docente e colaboradores da Instituição, implementou a Ouvidoria em novembro de 2006. Verificou-se que, por meio de parcerias internas, trabalhando em conjunto com a administração superior, as diretorias das Faculdades, as coordenações de cursos e os demais setores, a Ouvidoria é um setor que influencia diretamente e positivamente na busca de soluções, não ultrapassando as normas da Instituição e satisfazendo aos manifestantes, conforme ratificado nos dados com o aumento de elogios e diminuição de reclamações.

Palavras-chave: Ouvidor. Atuação. Gestão.

ABSTRACT

The Ombudsman's Office is presented as a new alternative to students, teachers, employees and community, to express wishes, dissatisfaction, suggestions, praises to the academic body as well as to the functional body and institutional direction. It was to this work, through a case study carried out at the University Center of Brasília - UniCEUB, to verify the importance of the role of the ombudsman in mediating conflicts within the institution, in a clear and fast way. As such, UniCEUB, concerned with promoting a better relationship among students, faculty and employees of the Institution, implemented the Ombudsman's Office in November 2006. It was verified that, through internal partnerships, working together with senior management, the boards Colleges, courses coordinations and other sectors, the Ombudsman's Office is a sector that directly and positively influences the search for solutions, not exceeding the Institution's norms and satisfying the protesters, as ratified in the data with the increase of praise and decrease of claims.

Key words: Ombudsman. Acting. Management.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 ESCORÇO TEÓRICO	11
1.1 O trabalho do ouvidor como agente comunicacional.....	11
1.2 A Ouvidoria como setor de gestão	15
2 OUVIDORIA ELEGIDA	18
2.1 Ouvidoria do UniCEUB – A construção e a inovação na Instituição.....	18
2.2 Diretrizes gerais da Ouvidoria do UniCEUB	21
3 A INFLUÊNCIA DA OUVIDORIA NA GESTÃO DO UNICEUB	26
3.1 Dados da Ouvidoria do UniCEUB	26
3.2 Reflexo do tratamento dos dados na gestão da Instituição	27
CONCLUSÃO	31
REFERÊNCIAS.....	33

INTRODUÇÃO

Os desafios e problemas diários organizacionais centram-se comumente na comunicação (GELIS FILHO; BLIKSTEIN, 2013). Para estes autores, a contemporaneidade empresarial exige a habilidade de se comunicar bem, sendo um bem valioso para a instituição.

Urge a necessidade de desenvolvimento da escuta ativa e atenta nos profissionais. O verbo ouvir é o ponto chave deste trabalho, como uma das ações mais relevantes em um ambiente. O setor de Ouvidoria é cada vez mais solicitado e implementado nas instituições que prezam por uma boa relação com seus clientes interno e externo e por sua característica ímpar em acolher os pleitos e nortear ações de melhoria por meios dos registros de sugestões, elogios, reclamações e denúncias.

Friedrich Nietzsche pensava no vocábulo ouvir como uma das funções artísticas do ser humano, prevalecendo o que foi dito, *ipsis litteris*, não havendo acréscimos ou reduções, conforme frase do filósofo preambular deste estudo. Desta forma, o cuidado ao ouvir não estaria encharcado de pré-conceitos ou conclusões precipitadas daquele que ouve (PEREIRA, 2013).

A Ouvidoria funciona como um local que possibilita a escuta qualificada para que as pessoas verbalizem suas dúvidas, reivindicações e reclamações. É um espaço de interlocução entre os sujeitos e a Instituição, que promove a livre expressão das situações inadequadas que permeiam a vida das pessoas, é a busca por direitos estabelecidos na Constituição Federal Brasileira.

Nesse contexto, pela proximidade e vivência do pesquisador deste trabalho como ouvidor de uma Instituição de Ensino Superior – IES, o problema de pesquisa foi se construindo, referente à influência deste profissional na gestão de uma instituição.

A comunicação não é estática e precisa ser entendida como um sistema composto por sujeitos que assumem papéis na construção social e cultural, que possuem capacidade de utilizar as informações e envolverem-se em uma ação social. Notoriamente, muitos elementos são perdidos quando uma informação não é precisamente compreendida, tais como dinheiro, negócios, tempo e a própria vida, justificando-se, assim, esse trabalho sob a ótica social. Acadêmica e cientificamente, verificar-se-á a importância do trabalho do ouvidor atuando no contexto institucional,

na melhoria do processo comunicativo gerencial, agindo, por vezes, preventivamente, com ações próprias, no bem-estar da instituição.

A metodologia traz legitimidade para o discurso científico, primordialmente quando a realidade, problema central da ciência, investe-se da descrição natural manifestada aos olhos do pesquisador (TOMAINO et al., 2016). Assim, considerando o amparo da literatura pertinente ao tema *A influência do trabalho do ouvidor em uma instituição de ensino superior*, a metodologia seleta para a presente pesquisa será descritiva por estudo de caso, procurando incluir os dados fornecidos pelo setor de Ouvidoria e os relatos vivenciados pelo pesquisador.

O escopo desta pesquisa é apresentar a importância do trabalho do ouvidor na gestão de uma empresa, em particular, uma IES. Para tanto, o trabalho dividir-se-á em três capítulos, conforme abaixo.

O primeiro capítulo abordará considerações sobre a profissão do ouvidor, expondo a história deste ofício.

Por sua vez, o segundo capítulo apresentará a Ouvidoria da IES selecionada neste estudo de caso.

Por fim, o terceiro capítulo arrematará a pesquisa demonstrando a influência das ações da Ouvidoria da IES na gestão do Centro Universitário de Brasília.

Procurou-se demonstrar na trajetória deste estudo, por objetivo deste, a importância da relação dialógica como uma das habilidades do ouvidor, munindo os setores institucionais de informações e dados suficientes para a tomada de ações e decisões no que diz respeito ao gerenciamento institucional, primordialmente na melhora do processo comunicacional.

1 ESCORÇO TEÓRICO

1.1 O trabalho do ouvidor como agente comunicacional

Historicamente, as primeiras referências sobre as ouvidorias nascem no império chinês, oportunizando povo reclamar contra as iniquidades da administração pública. O pensador Confúcio (551 A.C.) foi seu grande precursor, quando ainda não existia o vocábulo Ombudsman (RODRIGUES, 2017).

“Ombudsman”, termo de origem sueca, que em português significa representante ou procurador, teve seu primeiro registro na história mundial, no ano de 202 a.C., quando a China lançou o conceito de que um especialista deveria receber reclamações da população sobre às injustiças da administração imperial chinesa. Posteriormente, no século XVI, surgiu também na Suécia a figura do ouvidor ou ombudsman. O rei Karl II ficou 17 anos fora de seu país, em função da guerra contra Dinamarca, Polônia, Rússia e Saxônia e foi nesse período que foi criado o cargo de ombudsman do rei e sua função era supervisionar os funcionários do governo (PEIXOTO; MARSIGLIA; MORRONE, 2013).

Esse cargo deixou de existir e só foi reativado após quase 200 anos, em 1809. Também em guerra, o rei atual estava cativo dos russos, então Lars Augustin Mannerhrim foi nomeado para a função, e seu cargo era de defensor da população contra os excessos da burocracia. À palavra ombudsman passou-se a agregar um sentido de "defensor do cidadão" ou "do povo". Com o tempo a profissão se tornou mediadora entre a população e as administrações públicas, contemplando características próprias conforme o local ou país (PEIXOTO; MARSIGLIA; MORRONE, 2013).

Nos países de língua portuguesa, quase que em sua totalidade, os termos adotados foram “ouvidor” e “provedor”, conforme registrado por Barravieira (2009). Em Portugal, a denominação era destinada aos magistrados competentes para dirimir os conflitos pertinentes às terras senhoriais que, na ocasião, eram chamadas de “ouvidorias”, o mesmo ocorrendo no Brasil em relação às capitânicas hereditárias (BARRAVIEIRA, 2009).

No Brasil, a profissão ombudsman ficou mais conhecida como ouvidor. Mas no início, era um pouco diferente da atual: no período colonial (1500-1822) a função primordial do ouvidor geral era inversa da atual, ou seja, era reportar ao rei de Portugal

o que ocorria na colônia. Somente em 1823, logo após a independência, surgiu o ouvidor como "Juízo do Povo", ao qual a população poderia recorrer para denunciar atos de injustiça contra ela. Não teve, contudo, êxito marcante. Posteriormente, em 1983, a Ouvidoria no Brasil passou a ser discutida nos moldes atuais, juntamente com o processo da redemocratização (PEIXOTO; MARSIGLIA; MORRONE, 2013).

Em 1985, surgiu a primeira Ouvidoria privada na empresa Rhodia. E dentro dessa concepção, em 1986, surgiu a primeira Ouvidoria pública: a Ouvidoria Municipal de Curitiba. Dos estados, o Paraná, foi a primeira Unidade da Federação a instituir a Ouvidoria, em 1991. Em seguida, o processo de criação de Ouvidorias se difundiu no país em geral (PEIXOTO; MARSIGLIA; MORRONE, 2013).

Instituindo Estado Democrático de Direito, a Constituição Federal de 1988 confere a cidadania como um de seus fundamentos e confere ao povo titularidade do poder e possibilidade de exercê-lo, inclusive, diretamente, contribuindo para superar os limites da representatividade democrática (MENEZES, 2017).

A Ouvidoria se fortalece a partir da Emenda Constitucional Federal nº 19, de 04 de junho de 1998 (BRASIL, 1998) que, no caput do artigo, além dos princípios tradicionais (de legalidade, de impessoalidade, de moralidade e de publicidade), foi acrescentado o princípio da eficiência nos serviços públicos, que representou um dos mais importantes vetores da gestão pública, na busca de proteção e defesa do usuário e na construção da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados. A partir de então, ocorre um impulso na evolução das relações de consumo, e o cliente aprende a defender seus direitos e conhecer seus deveres frente aos setores econômicos, na busca do respeito à cidadania (PEREIRA, 2013).

Nesse sentido, considerando a redemocratização brasileira, foram criados mecanismos e instâncias de forma que a sociedade possa participar atuando como controle social e influenciadora dos processos decisórios. E, assim, a ouvidoria toma lugar (MENEZES, 2017).

Conforme a Associação Brasileira de Ouvidores / Ombudsman, cabe ao ouvidor viabilizar os legítimos interesses dos cidadãos, seja em órgãos da administração pública - em quaisquer dos seus níveis e poderes - seja em uma empresa privada, atuando, sempre, com autonomia para apurar as questões que lhe forem apresentadas e independência para manifestar o que entender cabível à instituição a qual é vinculado (ABO, 2018).

As organizações enfrentam diariamente grandes desafios e problemas. Destes, o mais comum são as dificuldades com a comunicação. Afirmam Gelis Filho e Blikstein (2013) que, contemporaneamente, no mundo empresarial, a habilidade de se comunicar bem é muito valiosa e citam os fatores: “complexidade social crescente, maciça presença de novos meios de comunicação, equipes de trabalho que mudam a cada projeto, maior contato entre pessoas de diferentes áreas, necessidade de solução de conflitos em ambientes com grande diversidade e muito estresse, entre outros” (GELIS FILHO; BLIKSTEIN, 2013).

Considerando essas afirmações, as empresas, cada vez mais, buscam profissionais para auxiliarem nas técnicas e capacitações para seus colaboradores com conteúdos centrados na comunicação, voltada para a liderança, relacionamentos interpessoais e profissionais, para o uso de novas tecnologias e novos meios interacionais (GELIS FILHO; BLIKSTEIN, 2013).

Assim, cabe ao ouvidor adotar um “olhar sensível”, atento e preparado para perceber as nuances do processo e as possibilidades de avanços para o ambiente corporativo. Costa (2009) ressalta que, como profissional que saiba ouvir, o ouvidor deve-se atentar para não se envolver com os problemas particulares dos demandantes e perder o foco do trabalho, aprimorando sua habilidade comunicativa e perceptiva constantemente. Ele deve usar de muita sensibilidade e intuição para captar sinais verbais e não-verbais indicativos de problemas. A capacidade de fazer-se imparcial são essenciais para este profissional (COSTA, 2009).

A comunicação é, na concepção freireana, um atributo essencial e inerente à natureza humana, sintetizada por Lima (2011) em quatro vertentes. A primeira relata que a natureza da comunicação é inerente ao ser humano, sendo uma realidade existencial e ontológica própria. A segunda vertente aborda a comunicação como diálogo, que se compromete politicamente com a mudança revolucionária de relação social e contextualizada, culminando no terceiro aspecto do conceito, como sendo um ato cultural para a liberdade. Por fim, Paulo Freire alude à comunicação o dialogismo, baseado na relação eu-tu, no contexto de diferentes interesses entre as classes, não confundindo este conceito ao de Martin Buber, conforme será visto a seguir, por se tratar de um humanismo radical comprometido social e politicamente (LIMA, 2011).

Corroborando, pode-se afirmar que

a comunicação significa coparticipação dos Sujeitos no ato de pensar, que o objeto de conhecimento não pode se constituir no termo

exclusivo do pensamento, mas, de fato, é seu mediador, e que o conhecimento é construído por meio das relações entre os seres humanos e o mundo, Freire está, na verdade, definindo a comunicação como a situação social na qual as pessoas criam conhecimentos juntas, transformando e humanizando o mundo em vez de transmiti-lo, dá-lo ou impô-lo. A comunicação é uma interação entre Sujeitos iguais e criativos (FIGARO, 2015, p. 10).

A relação social, equacionada pela comunicação, conforme Paulo Freire, aloca os agentes no diálogo, ainda que possuam visões diferentes, sendo base democrática imbuída de cidadania. Para que exista, Freire toma a educação como perspectiva comunicacional e emancipatória, valendo-se quando ocorre de maneira contextualizada, considerando a totalidade social (FIGARO, 2015).

A comunicação revela um incontido anseio de estar com o outro, aceitando o desafio lançado pelo outro, por sua peculiaridade e caracteristicamente diferente. Para Marques e Martino (2015, p. 34)

o encontro com o outro, em sua dimensão comunicacional, estética e política, se expressa sempre de forma agonística, na qual um indivíduo incita e interpela o outro por meio da dúvida, do estranhamento, do convite à interlocução. É no cotidiano que a comunicação com o outro se fortalece, se redimensiona e redimensiona os sujeitos e o meio no qual se inserem. Comunicar exige o estabelecimento de um sistema normativo e valorativo comum, um conjunto de afetos e ações compartilhadas dentro da relação que se estabelece entre os indivíduos. Nesse processo, o reconhecimento do mundo do outro deve envolver, além de dimensões estéticas, éticas e políticas, uma comunicação ligada às práticas compartilhadas dos indivíduos.

Para estes autores (2015) a experiência faz com que a relação que é travada com o outro adequa e reinventa a comunicação, agindo, assim,

como uma mediação que auxilia os sujeitos a terem acesso a um entendimento produzido sobre si mesmos, sobre os outros e sobre o mundo em que vivem. Contudo, não é a experiência em sua forma “pura” que conecta os processos comunicativos às práticas sociais, mas a experiência narrativizada, ou seja, as formas narrativas empregadas na construção relacional das identidades e do conhecimento sobre o mundo. Nesse sentido, o estudo da experiência estética, enquanto processo comunicativo que envolve o autodescobrimento e a revelação do universo do outro, confere importância e destaque às mediações que estruturam nossas experiências pessoais, nossas relações com os outros, com o mundo concreto e com o universo ficcional (MARQUES; MARTINO, 2015, p. 39).

É elemento da comunicação a sensibilidade ativa que é característica do ouvidor, de forma a construir no sujeito a compreensão de alteridade que propriamente o define, moldando-se na reciprocidade da abertura ao diálogo, sendo

que, apesar da possibilidade de interação, não poder-se-á compelir uma resposta do outro (MARQUES; MARTINO, 2015).

1.2 A Ouvidoria como instrumento de gestão

Percebe-se que a função da Ouvidoria é muito mais do que um simples recebimento de reclamações. Ela ajuda a gerar conhecimento sobre a Organização em questão e a aumentar o saber organizacional. O segredo é entender o olhar de quem usa o serviço, vendo a empresa do lado de fora, aí entra a mágica e o grande diferencial da Ouvidoria em relação às outras áreas que cuidam do atendimento: encontrar o ponto de gargalo do problema, a causa raiz e buscar a solução dentro da Organização para o questionamento do cliente (SILVEIRA; OLIVEIRA; PESSOA, 2008).

E, por isso, a Ouvidoria é considerada um instrumento de gestão, um espaço que garante avaliação das ações e serviços prestados aos demandantes, sejam dos setores públicos ou privados. Esse setor em si recolhe as denúncias, reclamações, sugestões ou elogios e encaminha às instâncias responsáveis (SILVA, 2015).

Os pontos fortes de uma instituição, sejam os seus valores, recursos, pessoal, devem, de acordo com Chiavenato (2009), devem ser empregados incessantemente no intuito de criar, desenvolver e aumentar sua vantagem competitiva. E a atuação do ouvidor, em conjunto com os demais setores da instituição, impulsiona a apresentação de melhores resultados para a empresa, agindo com planos de ação para verificar como o colaborador pode produzir mais e melhor, sentindo-se bem e valorado por isso, tornando a comunicação da empresa e dos funcionários mais aberta, seja sugerindo alterações, pautadas em suas observações e análises, por conhecer os setores e funções desenvolvidas na empresa (CHIAVENATO, 2009).

O cliente precisa se sentir atendido em sua necessidade, mesmo que essa venha a ser negada, o que irá se efetivar através do acolhimento dado pelo ouvidor, traduzido em reconhecimento, atenção e no encaminhamento da demanda apresentada, na busca da respectiva intervenção resolutiva. Neste processo, o cliente vai se sentir mais prestigiado e respeitado, à proporção que obtém os dados e as informações de que precisa, no esclarecimento dos fatos e/ou da produção de solução. Assim, a primeira possibilidade de efetivação de solução dessa demanda

pode estar localizada no momento do acolhimento, na própria ouvidoria (PEREIRA, 2013).

Porém, se necessário, o ouvidor dá encaminhamento da demanda para o órgão ou profissional responsável pela resposta/esclarecimento e/ou solução. Momento em que exige do profissional como ouvidor uma postura também dialógica na interlocução com os demais gestores e profissionais da organização, que possam estar envolvidos na atenção dessa demanda e na relação com o cliente. Nesse processo, o ouvidor deve se colocar com bastante clareza e com demonstração de interesse, cuidando do vínculo de respeito e confiança estabelecido na relação com o cliente. Também, ser acessível às pessoas, inclusive internas à organização, e ser de fácil diálogo, para a conquista pela confiança e, ao mesmo tempo, para a transmissão de segurança em relação ao tratamento dado na busca de solução. Além de sensibilizar-se com a demanda do cliente, também com as falhas humana e com as falhas processuais (PEREIRA, 2013).

Este cenário possibilita a avaliação e o monitoramento das ações e serviços prestados, entendendo que o processo de avaliação tem caráter permanente e funciona a partir da perspectiva dos usuários, ou demandantes, o que contribui para o aperfeiçoamento gradual e constante dos serviços prestados (SILVA, 2015).

Assim, o ouvidor, em conjunto com a área de Recursos Humanos primordialmente, auxilia a organização a alcançar seus objetivos e a realizar suas missões, tornando-a competitiva (RIBEIRO, 2012).

Para Maria de Fátima Veras Vilanova as ouvidorias constituem a grande novidade no âmbito das universidades brasileiras. Começaram a ser criadas em 1992, na Universidade Feral do Espírito Santo – UFES), estando após dezenove anos (2011), presente pelo menos 592 instituições de Ensino Superior (IES), entre públicas, particulares e comunitárias, federais, estaduais, distritais e municipais, nas diversas unidades da Federação. Do último levantamento realizado em 2009 para cá, houve um crescimento de 438,5%, que creditamos às discussões havidas em torno da Reforma Universitária, da qual consta a previsão de criação de Ouvidoria. As ouvidorias universitárias não surgem por acaso, mas como desdobramento da redemocratização do País, a partir de 1985; com a promulgação da constituição Cidadã, em 1988; com a aprovação do Código de Defesa do Consumidor, em 1990; e pela luta de uns poucos ouvidores e pessoas ligadas a movimento de defesa de

direitos humanos, que vislumbrava na Ouvidoria um espaço de defesa de direito, como recorda Edson Vismona:

Vivíamos os primórdios de um processo que se mostrou vigoroso. Resgatando o princípio do ombudsman clássico sueco, o Brasil começou a ter conhecimento de uma mão entre nós inovadora – a necessidade de termos nas instituições, públicas e privadas, uma pessoa que tem por dever representar o cidadão, defendendo seus legítimos interesses. Portanto, somente com redemocratização foi possível reconhecer a importância de uma função que em tudo está ligada à liberdade (VISMONA, 2005, p. 32).

A partir da atuação diferenciada, pode ser fonte de produção de informações estratégicas e diferenciadas, como base para que o planejamento organizacional seja alinhado aos interesses dos seus clientes. A organização pode, a partir do respeito à cidadania de seu cliente e dessa atuação diferenciada, aperfeiçoar os seus produtos e serviços e alcançar um novo salto de qualidade e, como consequência do processo de tomada de decisão, ampliar seu potencial competitivo (PEREIRA, 2013).

Estudos como o de Naudé, Desai e Murphy (2003) demonstram como diferentes variáveis, tais como citadas acima, inclusive a comunicação, influenciam o grau de orientação que uma instituição possui para sua longevidade e consistência. O ambiente aberto à comunicação e à precisão de informações torna o fluxo de troca de informações elevado, possibilitando tomadas rápidas e eficazes de decisões.

Com dialogicidade, os indivíduos, sejam clientes internos ou externos, fazendo mais sugestões sem a preocupação de repressões e críticas negativas, aumentando a probabilidade de melhoria institucional (SILVEIRA, 2008).

2 OUVIDORIA ELEGIDA

2.1 Ouvidoria do UniCEUB – A construção e a inovação na Instituição

Por meio dos documentos internos institucionais, dos anos de 2006 a 2017, e entrevista com a gestora Ana Cláudia Mallab Lopes Chamon, da Ouvidoria do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB, o presente capítulo será apresentado,

Criado no final de 2006, o projeto experimental para a Ouvidoria do UniCEUB foi elaborado por Rafael Mesquita Lopes, com o intuito de atender a uma necessidade específica aos períodos de matrículas. Em 2007 o projeto foi redesenhado e ampliado por Ana Cláudia Mallab Lopes Chamon, após aprovação da Reitoria, com foco na definição dos procedimentos básicos necessários.

No decorrer do seu desenvolvimento, que culminou na sua implementação, constatou-se que o UniCEUB carecia de tal iniciativa, sobretudo em consideração ao modelo de atendimento que já vigorava na instituição. Conseqüentemente, foi se consolidando a convicção de que a ampliação do relacionamento com o aluno é de fundamental relevância a todos os atores envolvidos neste processo. A partir de então, o projeto passou a ser efetivado, sob os cuidados de Ana Cláudia, responsável pelo setor, que contou com a assistência de uma funcionária designada para apoiá-la.

Na ocasião, o atendimento era realizado em um *stand*, situado num espaço considerado visível e acessível à comunidade acadêmica, para que o projeto pudesse ser conhecido. Desde então, procedia-se o registro de todos os atendimentos, sem contar com a adoção de um mecanismo de filtragem ou seleção das demandas recebidas e, posteriormente, processadas no âmbito da Ouvidoria.

Constatou-se que na solicitação de algum encaminhamento, por exemplo, o solicitante deveria aguardar pela conclusão do processo então instaurado para que, se fosse o caso, apresentar alguma sugestão ou reclamação. Desta forma, caso não se sentisse satisfeito com algo relacionado ao seu pleito, teria que retornar novamente à Ouvidoria para fazê-lo.

Notavelmente, os discentes tendiam a recorrer mais frequentemente à Ouvidoria para, de forma reiterada, num primeiro momento fazerem solicitações e posteriormente impetrarem recursos. Na tentativa de esclarecer que o primordial sentido da existência do setor no âmbito da instituição, a formulação de estratégias difusoras do seu real e verdadeiro propósito se fez necessária.

O projeto que, a partir de início de 2007, há dez anos, portanto, pretendia responder a demandas pontuais da ocasião, evoluiu-se para uma proposta piloto que se transformou em alicerce da atual Ouvidoria, definitivamente implementada. Aquele ano foi o marco temporal que marcou uma década de desenvolvimento, posto que desde então as articulações internas e externas, necessárias para que os departamentos pertinentes à Instituição compreendessem qual a sua finalidade, foram estabelecidas. Por outro lado, o lapso temporal de dez anos se revelou altamente fecundo e indispensável à conscientização e sensibilização, tanto dos usuários quanto dos funcionários da Instituição, evidenciando que o desiderato da Ouvidoria não era a punição, senão a consolidação e o aperfeiçoamento dos processos.

O propósito superior do setor era o *feedback* da organização, se constituindo numa rica fonte de informações, no que diz respeito à retroalimentação do próprio sistema, estabelecendo um mecanismo de autocorreção com vistas à indispensável sintonia com as reais necessidades do UniCEUB.

Ressalta-se que o ano de 2007 foi marcante por outros aspectos essenciais à política do próprio Centro Universitário. Desde então, além do aperfeiçoamento dos procedimentos, implantou-se um sistema que moldou a existência da Ouvidoria e otimizou-se a busca por uma consistente e substancial infraestrutura. Na mesma ocasião foram instalados mecanismos e instrumentos de monitoramento, avaliação e controle dos procedimentos da Ouvidoria, cujo resultado é patente e incontestável. A recepção de manifestações favoráveis ou desfavoráveis, elogiosas ou críticas, sugestivas, reclamatórias ou denunciatórias, marcou o passo seguinte à implantação das mencionadas medidas. Os meios de acesso e divulgação das atividades da ouvidoria registram a fecundidade do período, graças ao penhorado esmero de todos os atores envolvidos.

Os anos subsequentes, que compreendem o biênio 2009-2010, marcaram a eficácia das atividades da Ouvidoria, e foi exatamente neste período que a valorização da produção de toda a instituição se tornou perceptível e motivadora, considerando-se a qualificação dos conteúdos, a organização dos resultados e, conseqüentemente, a crescente participação dos atores envolvidos, nas questões de natureza institucional.

Conforme consta-se nos anais da própria instituição, acrescido do depoimento do responsável direto pelo setor, o biênio 2011-2012 registrou a expressiva expansão

do projeto original, ocasião em que foram instituídos e consolidados mecanismos notoriamente eficazes à política de recepção, encaminhamento e acompanhamento de manifestações da comunidade universitária, tais como: denúncias, reclamações, sugestões e elogios, referentes à prestação de serviço. Houve inequívoca colaboração da comunidade, através de inúmeras propostas com vistas a solucionar problemas e a sanar dúvidas e pendências. Consigna-se que sugestões e informações levadas à ciência das autoridades competentes, contribuíram substancialmente para o aprimoramento da prestação dos serviços e da execução do próprio projeto de Ouvidoria.

O respaldo da reitoria e de toda a comunidade universitária à criação e implantação do setor de Ouvidoria, foi crucial e determinante para o seu posterior êxito. Mister se faz lembrar que a ideia do projeto tomou como referencial relevante o Fórum Nacional de Ouvidoria Universitária. Diversos documentos, como: Regimentos, Formulários, bem como relevantes e norteadoras informações

Para a criação do setor de Ouvidoria do UniCEUB o apoio da Reitoria e de toda a comunidade universitária foi imprescindível. Neste processo, o Fórum Nacional de Ouvidoria Universitária foi a principal referência, possibilitando que Regimentos, formulários e outras informações relevantes pudessem ser trabalhados para que o projeto ganhasse forma e desenvolvimento. A Associação Brasileira dos Ouvidores - ABO, não obstante se trate de uma associação de natureza um quanto tanto genérica, cuja atuação se dá junto a instituições de caráter público e privado, tanto no segmento econômico quanto educacional e da saúde, como bancos, universidades, empresas de área de água, ouvidoria de hospitais e assim por diante. Todas essas ações convergiram para colocar o UniCEUB no circuito das instituições que contam com Ouvidoria de base estrutural alvissareira.

Todos os esforços envidados na perspectiva da efetivação da ouvidoria, foram perpetrados a partir da percepção da emergencial necessidade de instituir um setor eficiente e indispensável a um centro universitário da estatura do UniCEUB. A definição da política, do desiderato, do papel e do campo de atuação do setor, é imprescindível para o exitoso desempenho da instituição como um todo.

A Ouvidoria do UniCEUB é um canal de comunicação direto com a Reitoria e os departamentos da instituição. É responsável por intermediar questões de natureza administrativa e acadêmica que envolvam os interesses dos manifestantes e que

tenham relação com a Instituição, visando agilizar a administração e reunir informações, com o fim de contribuir para a gestão Institucional.

A Ouvidoria do UniCEUB recebe e apura a procedência de elogios, reclamações e denúncias, relações e sugestões que lhe forem formalmente dirigidas. Em sua atuação, conduz os processos registrados aos setores competentes, garantindo avaliações e respostas adequadas aos casos apresentados. Ao depender das circunstâncias e da natureza da reclamação ou da denúncia, a critério do ouvidor, os dados do usuário não são divulgados. A preservação da identidade é característica da Ouvidoria, que age em conformidade com o Código de ética do Ouvidoria, preservando o sigilo.

Não são admitidas denúncias anônimas nem por meio de terceiros. Serão consideradas as situações que ocorreram, somente nas dependências das Instituição, podendo assim tornar-se Processo Administrativo Disciplinar. Em manifestações anônimas, a Ouvidoria exime-se de garantia de resposta.

A Ouvidoria procura sempre manter se focando no coletivo administrativo e acadêmico, sempre considerando o individual, para corrigir distorções nos processos de trabalho. Procurando, evitar que os problemas se tornem repetitivos cada vez mais à imagem da Instituição. Sendo a última instância serve como uma válvula de escape para solucionar administrativamente os conflitos.

2.2 Diretrizes gerais da Ouvidoria do UniCEUB

A Ouvidoria do UniCEUB tem o objetivo de atuar de forma clara com imparcialidade como mediador propondo soluções rápidas identificando os problemas e orientando a organização promovendo sempre melhoria contínua dos processos e a busca de soluções efetivas. Por meio da identificação das reclamações e sugestões dos clientes a possibilidade de sugerir alterações nos processos internos para a melhoria dos serviços prestados, encaminhando à Reitoria o que achar relevante. Por mais simples que uma reclamação possa ser, sempre deverá ser levada em consideração.

São objetivos estratégicos da Ouvidoria do UniCEUB:

- Auxiliar a estreitar relações dos diversos públicos da instituição com a Reitoria;

- Contribuir para um melhor relacionamento entre alunos, corpo docente, colaboradores da Instituição e comunidade;
- Identificar e solucionar possíveis problemas existentes na Instituição;
- Estabelecer parcerias internas para a solução de demandas dos públicos da instituição; e
- Contribuir para a excelência dos serviços prestados.

Por sua vez, são diretrizes gerais do setor:

- Atendimento individual e personalizado;
- Autonomia de ação;
- Imparcialidade;
- Construção de parcerias internas; e
- Mediação e colaboração.

Em consonância ao exposto por Silveira, Oliveira e Pessoa (2008), e conforme percebido no UniCEUB, uma Ouvidoria precisa de autonomia e apoio de toda a Instituição para funcionar como facilitadora do processo de comunicação.

A Ouvidoria do UniCEUB atua frente a manifestação do usuário. Esta manifestação, segundo a gestora do setor em questão, pode ser caracterizada da seguinte forma:

- Elogio: Manifestação de reconhecimento e satisfação para com o serviço prestado. O elogio deve ser encaminhado ao destinatário interno e ter retorno ao usuário.

- Sugestão: Ideia de um indivíduo ou grupo propondo outra maneira de procedimento administrativo. Deve ser registrada, avaliada quanto a sua pertinência e encaminhada para o setor responsável.

- Informação: É um pedido de esclarecimento, dados ou referência, relacionados aos serviços oferecidos. É dado o retorno ao usuário sem burocracia e de forma ágil.

- Reclamação: Manifestação de insatisfação com a prestação de serviço. É registrada e encaminhada às providências cabíveis.

- Denúncia: Acusação contra o descumprimento do serviço que deve ser assinada para o seguimento da manifestação.

Todas essas formas de manifestação têm como principal finalidade mediar conflitos e resolvê-los dentro da própria instituição.

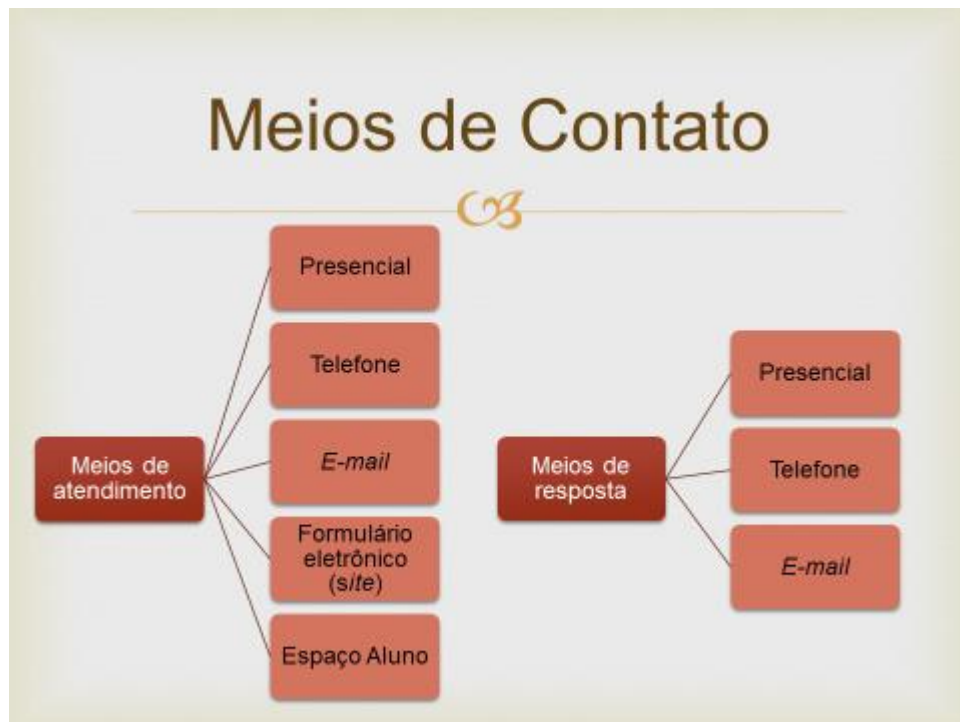
Com a implantação, todos os processos foram registrados em um sistema próprio (Microsoft Access), criado para esta finalidade, uma vez que não foi possível realizar a integração com o SGI – Sistema de Gerenciamento Interno já existente. Neste sistema próprio o contato com o usuário é cadastrado. Trata-se de um sistema específico para a Ouvidoria, criado para esta finalidade. Nele constam itens como título, qual o tipo de manifestação, se é uma reclamação, sugestão, informação, elogio, denúncia ou solicitação, o registro em si, os dados do manifestante, o assunto e para onde será encaminhado. A partir destas informações também pode ser gerado um relatório por assunto, quando necessário.

O manifestante pode entrar em contato com a Ouvidoria por e-mail, pessoalmente, por telefone e pelo site por meio de um formulário eletrônico.

Segundo a Ana Claudia, gestora da Ouvidoria, uma vez acionado, o setor reclamado deverá manifestar-se à Ouvidoria no prazo máximo de três dias úteis, informando a situação, providências e prazos necessários para a solução do problema. Será trabalhado para que a solicitação seja atendida no menor tempo possível. Porém, a preocupação em reduzir os prazos de atendimento não pode implicar, contudo, em prejuízo da análise das demandas, já que uma avaliação apressada pode gerar incompreensões e o agravamento de conflitos, exatamente o oposto dos objetivos do trabalho da Ouvidoria.

A forma como o processo de recebimento da manifestação, seja uma reclamação, sugestão, informação, elogio, denúncia ou solicitação é realizado pode ser verificado na figura 1. O interessado, público externo - egressos, familiares, prestadores de serviços terceirizados ou a comunidade em geral, ou ainda o público interno - faz sua manifestação e a Ouvidoria a recebe e a encaminha ao setor responsável. Depois disso, é verificada a resposta do setor e a Ouvidoria prepara a resposta ao manifestante (*feedback*) e a resposta é fornecida no prazo proposto na entrada do processo.

Figura 1: Meios de contato



Fonte: Ouvidoria do Centro Universitário de Brasília, 2018.

Quanto ao público, tais manifestações podem ser geradas pelo público externo, referente aos egressos, familiares, prestadores de serviços terceirizados e comunidade em geral. Por sua vez, o público interno é composto por colaboradores, discentes, docentes e externos, conforme percebido na figura 2.

Figura 2: Público Ouvidoria



Fonte: Ouvidoria do Centro Universitário de Brasília, 2018.

Para o acompanhamento do trabalho, constantemente a Ouvidoria gera relatórios, sendo os principais:

- **Relatório Estatístico:** (quantitativo) demonstra a quantidade de manifestações, média por mês, evolução, tipos de manifestações, meios de entrada, setores mais demandados, *status* da manifestação e tempo de resposta.

- **Relatório Analítico:** (qualitativo) informa detalhes do serviço da Ouvidoria, identificando aspectos positivos e negativos, sugerindo melhorias e fazendo a correlação de cada grupo de situação de cada setor.

- **Relatório de Gestão:** identifica os procedimentos administrativos necessários para a execução dos trabalhos e a relação com as demais unidades.

3 A INFLUÊNCIA DA OUVIDORIA NA GESTÃO DO UNICEUB

3.1 Dados da Ouvidoria do UniCEUB

De acordo com os relatórios do Setor, no que tange às denúncias, de 2007 a 2009 quando a Ouvidoria foi aberta, houve grande procura de manifestações para fazer algum tipo de acusação, mas depois foi verificado que se tratava apenas de reclamação e, a partir de 2010 até 2016, essa procura diminuiu. Esse tipo de comportamento foi citado por Peixoto, Marsiglia e Morrone (2013), quando da origem do Ombudsman.

As denúncias são levadas a Direção Superior e por muitas as vezes é solicitado que seja autuado como Processo Administrativo Disciplinar, devendo a Ouvidoria acompanhar todo o processo até a conclusão.

Quanto aos elogios, da mesma forma, nos anos 2007 a 2009 a Ouvidoria recebeu vários elogios. Em 2010 e 2011, o número de elogio teve uma redução voltando a crescer e partir de 2012. Os elogios são encaminhados aos colaboradores, professores, setores e reitoria para conhecimento e entrega da carta de elogio ao elogiado de cada departamento, conforme entendimento de Silva (2015).

No que se refere às informações, de 2007 a 2010 a Ouvidoria registrou no banco de dados e-mails que chegavam solicitando informações. Em 2010 houve um número significativo de redução desses pedidos e a partir de 2011 não foram registrados mais no banco de dados por se tratar de algumas informações que poderiam ser fornecidas no momento de atendimento, sem a necessidade de registro e de espera também de resposta por parte do setor. A Ouvidoria quando é procurada para dar alguma informação, segundo Chiavenato (2009), já procura orientar o estudante/demandante de maneira clara para que não fique nenhuma dúvida.

Por sua vez, logo na abertura da Ouvidoria, as pessoas procuravam o setor para fazer algum tipo de reclamação. De 2007 a 2009, o número de reclamações foi bastante alto, motivadas pela inexistência, até então, do setor. Verificou-se que em 2010 e 2011 esse número baixou, voltando a subir em 2012 e ficando oscilando de 2013 a 2016. Vale ressaltar que a maior reclamação era no período de matrícula, que alguns estudantes não conseguem se matricular nas disciplinas desejadas, e também por questões financeiras, pois precisavam fazer alguma negociação, e, por esta razão, não conseguiam concluir a matrícula.

Por fim, foram recebidas várias sugestões na implantação do setor. Entre elas, algumas foram aceitas pela Direção Superior.

Ao longo dos anos, a Ouvidoria do UniCEUB vem conquistando a confiança e o reconhecimento do público interno e externo, sentimento citado por Pereira (2013). No âmbito interno da instituição, a compreensão do trabalho vem sendo cada dia mais evidenciada, o que remete a um diálogo com todos os gestores em todos os níveis hierárquicos, facilitando a compreensão e resolução de demandas do público.

A cada trimestre, a Ouvidoria apresenta dados que concretizam as reflexões institucionais quanto à qualificação do ensino, da pesquisa e da extensão. Por meio destes relatórios, as atividades de atendimentos prestados aos setores são apresentadas com o propósito de demonstrar as bases de atuação da Ouvidoria e as análises estatísticas das manifestações registradas, tendo como objetivo contribuir para o aumento da qualidade dos serviços.

Com as parcerias setoriais, foi possível registrar nas campanhas de recepção aos calouros, bem como a de entrega de carteirinhas estudantis e a campanha de troca de selos das mesmas, possibilitando a redução de atendimentos na Central de Atendimento da Instituição em cerca de 15 mil atendimentos.

Essas ações são realizadas com a Ouvidoria apoiando logisticamente, por meio da reflexão dos relatórios, atuando diretamente nos dados em que os estudantes sugerem e/ou reclamam de determinados procedimentos institucionais, seja pela forma com que são realizados ou pela espera na entrega do serviço solicitado.

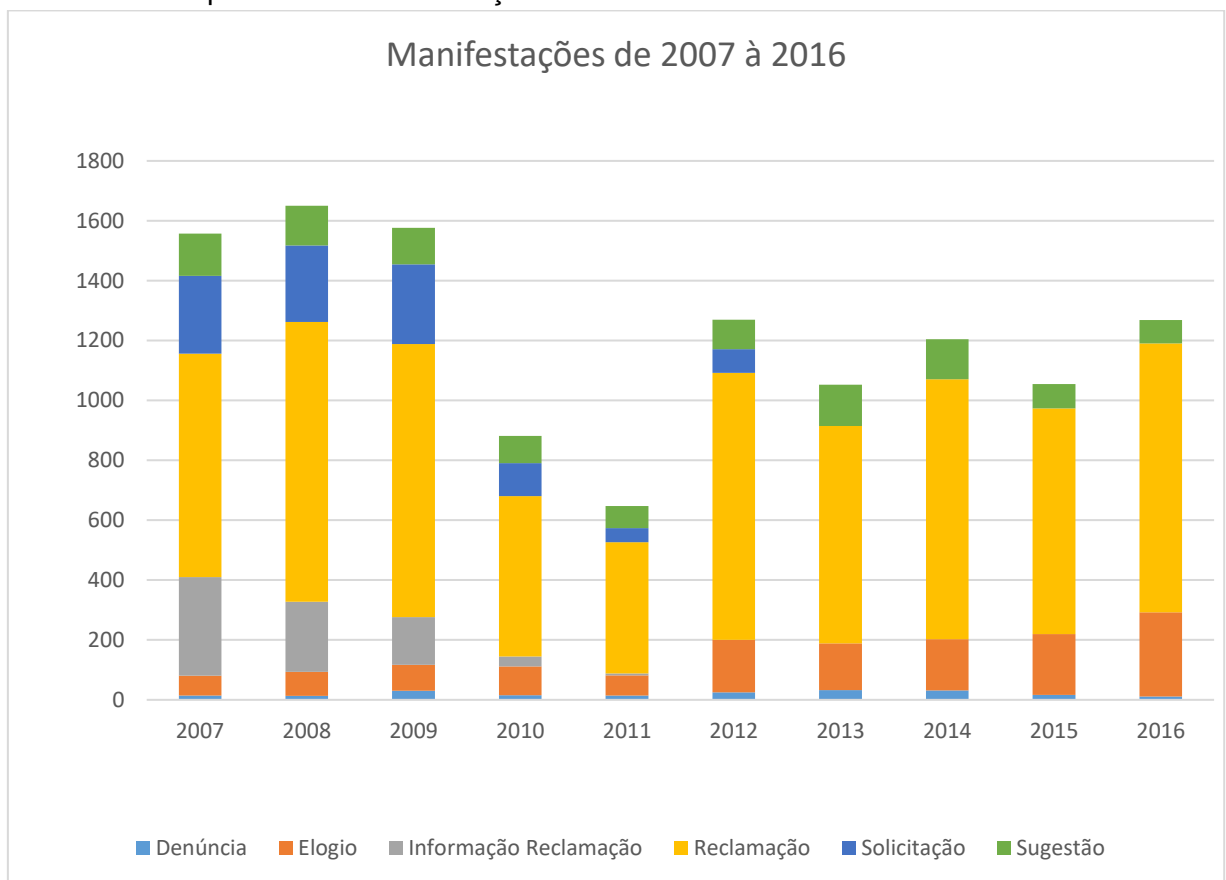
Neste estudo foi possível perceber que a maioria dos atendimentos realizados na Ouvidoria foi por meio presencial e não os sendo registrados, pois tratavam-se de respostas céleres aos manifestantes, sem necessidade de formalização dos questionamentos. Esta ocorrência foi constatada por diversas vezes os usuários demandantes buscarem informações básicas com relação aos serviços prestados na Instituição e, entretanto, desconhecem os caminhos para obter tais subsídios.

3.2 Reflexo do tratamento dos dados na gestão da Instituição

De acordo com o relatório do Setor, percebe-se que a frequência das manifestações do ano de 2007 a 2016 estão relacionadas em grande parte às

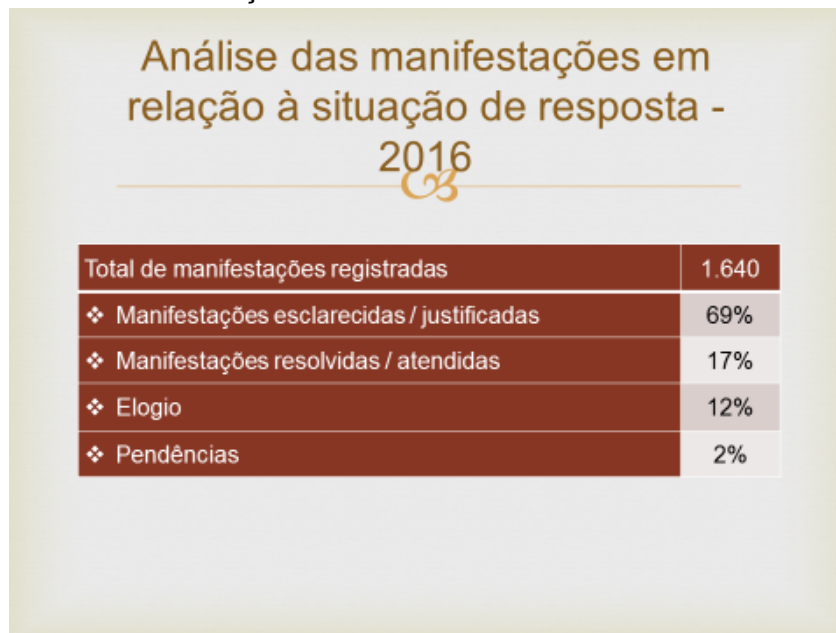
reclamações, que no referido período totalizaram 7.704 manifestações. As solicitações foram responsáveis por 1.019 manifestações, sendo que a partir de 2013 a Ouvidoria não registrava mais solicitações, sendo encaminhadas à Central de Atendimento, enquanto os pedidos de informação totalizaram 761, não sendo mais registradas a partir de 2012, sendo estas as mais representativas. As sugestões 1.088, os elogios 1.386 e as denúncias 204 foram, neste período, menos representativos, conforme gráfico 1.

Gráfico 1: Frequência das manifestações - 2007 a 2016.



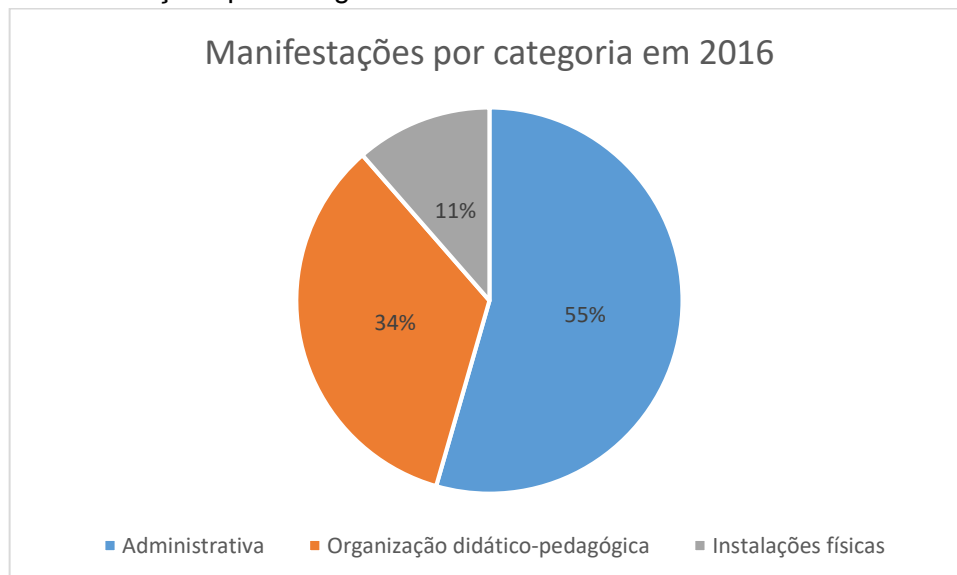
Fonte: Ouvidoria do Centro Universitário de Brasília, 2018.

Especificamente no que se refere ao ano de 2016, último ano de estatísticas disponíveis, foram registradas 1640 manifestações, sendo que 69% foram esclarecidas e justificadas; 17% foram resolvidas e atendidas; e 12% são elogios, 2% foram pendências que o setor não respondeu, mas a Ouvidoria não deixa de cobrar as respostas dos setores, como pode ser observado na figura 3.

Figura 3: Análise das manifestações - 2016

Fonte: Ouvidoria do Centro Universitário de Brasília, 2018.

Ainda, cabe mencionar que, conforme o gráfico 2, as manifestações são categorizadas, sendo identificado que 55% referem-se a questões administrativas, 34% a organização didático-pedagógica e 11% às instalações físicas.

Gráfico 2: Manifestações por categoria - 2016

Fonte: Ouvidoria do Centro Universitário de Brasília, 2018.

É de grande importância mencionar que desde o período que foi inaugurada em 2006, a Ouvidoria as reclamações reduziram, fazendo com que tivesse um aumento significativo de elogios.

Ações são efetivadas a respeito das reclamações, como, por exemplo, encaminhar o relato para a Reitoria, diretores das Faculdades, coordenadores, supervisores e gerentes, para que, em conjunto, as providências e medidas sejam efetivas.

Os relatórios apresentados trimestralmente demonstram que a Ouvidoria do UniCEUB atua como setor municador de informações e elementos para a tomada de decisões institucionais em prol da melhoria dos serviços prestados.

CONCLUSÃO

No presente trabalho, os conceitos sobre o ouvidor foram visitados e refletidos na linha da gestão, por meio da pesquisa básica, qualitativa, descritiva, por estudo de caso, para responder à questão referente à influência deste profissional nos processos administrativos e decisórios de uma instituição.

Pode-se concluir que esse trabalho atingiu seu objetivo geral, mas o assunto é amplo e não se esgota nessas páginas. Foi um passo para melhorar o conhecimento e dar mais visibilidade para o tema, que poderá ser aprofundado em pesquisas posteriores que consigam colaborar com a temática e as evidências obtidas até o momento.

Contemporaneamente, nas organizações como um todo, tanto privada quanto pública, não existe uma formação específica exigida para esta função, mas sim uma exigência quanto ao perfil profissional do seu ocupante. A capacidade de ouvir é intrínseca à função de ouvidor e, conseqüentemente, prioritária para aquele que irá ocupar-se desta função.

Esta capacidade deverá ser qualificada como atenta e neutra. O ouvidor enfrenta, como exposto neste trabalho, alguns desafios no exercício de sua função, dentre eles estão o de ser isento e imparcial, no respeito ao direito e à verdade dos fatos apresentados pelo cliente, pois o encontro e a sua escuta não podem ser contaminadas por pré-julgamento ou preconceitos. Ao mesmo tempo que não pode se envolver emocionalmente com o cliente, nem priorizar os interesses da organização. O ouvidor deve estar em harmonia com todos: clientes e colegas de trabalho, áreas e funções da empresa envolvidas na atenção da demanda.

A sociedade contemporânea está preocupada com seu bem-estar e leva em consideração os preceitos éticos ligados ao individual. Nesse contexto, as ouvidorias foram ganhando espaço nas organizações por se caracterizarem pela prestação de um atendimento personalizado e que se detém a resolver efetivamente os problemas dos clientes. Os indivíduos estão preocupados com a busca do bem-estar pessoal e felicidade, e não aceitam qualquer resposta às suas manifestações: eles querem uma resolução.

Diante das informações obtidas, pode-se inferir que o setor de ouvidoria ainda possui um longo trabalho de reconhecimento e de amadurecimento dentro das organizações, no que se refere ao tratamento do seu cliente. Acredita-se que com o

entendimento dos demais setores organizacionais sobre a importância de tal setor e a relevância ética que possui, é possível a melhoria na realização do trabalho prestado, uma vez que, para a ouvidoria conseguir realizar um trabalho de qualidade, faz-se necessária a participação e colaboração de todos os demais setores da organização.

As organizações bem-sucedidas estão percebendo que, para prosperar e manter sua melhoria contínua, precisam otimizar o retorno sobre o investimento de todos os parceiros, principalmente de seus funcionários. A ouvidoria tem uma dimensão muito ampla, constituindo-se num espaço estratégico e inovador, um mecanismo eficiente de escuta e indutor de transformações institucionais, o que pode ser constatado na Instituição selecionada, qual seja, o Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Com a realização do presente estudo, espera-se contribuir para a reflexão sobre a ética nas organizações e o desenvolvimento do setor de ouvidoria, pois acredita-se que a mesma é um setor que possui grande potencial de crescimento, devido ao fato de a sociedade de hoje estar em busca de um atendimento mais personalizado. Além disso, entende-se que as ouvidorias são áreas novas na comunicação e estudos como este possibilitam colocar em pauta as questões relativas à qualificação do setor, tornando-se um instrumento de auxílio para os profissionais de ouvidoria que pretendem melhorar seu trabalho e, também, a todos os interessados em estudar sobre o assunto.

REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OUVIDOR / OMBUDSMAN. **Quem somos**. Disponível em: <<http://www.abonacional.org.br/quem-somos>>. Acesso em: 18 jan. 2018.
- BARRAVIEIRA, E. **A ouvidoria como mecanismo de responsabilidade social empresarial**. Monografia. Pós-graduação em Gestão de Qualidade e Produtividade. Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2009.
- BRASIL. Emenda Constitucional nº 19, de 04 de junho de 1998. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Emendas/Emc/emc19.htm>. Acesso em: 20 jan. 2018.
- CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 7. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2009.
- COSTA, M. M. **Psicopedagogia empresarial**. Rio de Janeiro: Wak, 2009.
- FIGARO, R. Paulo Freire, comunicação e democracia. **Revista Comunicação & Educação**, V. 20, n. 1, p. 7-15, jan/jun 2015.
- GELIS FILHO, A. G.; BLIKSTEIN, I. Comunicação assertiva e o relacionamento nas empresas. **Revista GVexecutivo**, V. 12, N. 2, jul/dez 2013. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20706/19443>>. Acesso em: 20 jan. 2018.
- LIMA, V. A. **Comunicação e cultura**. As ideias de Paulo Freire. 2.ed. Brasília: UnB/ Perseu Abramo, 2011.
- MARQUES, A. C. S.; MARTINO, L. M. S. A comunicação, o comum e a alteridade: para uma epistemologia da experiência estética. **Logos**, v. 22, n. 02, 2015.
- MENEZES, R. A. A atuação das ouvidorias públicas federais como intâncias de controle e participação social no Brasil. **Texto para Discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Rio de Janeiro, 2017.
- NAUDÉ, P.; DESAI, J.; MURPHY, J. Identifying the Determinants of Internal Marketing Orientation. **European Journal of Marketing**. V. 37, n.9, p.1205-1220, 2003.
- PEIXOTO, S. F.; MARSIGLIA, R. G.; MORRONE, L. C. Atribuições de Uma ouvidoria: Opinião de Usuários e Funcionários. **Saúde Social**, São Paulo, v 22, n. 3, p. 785-794, set. 2013.
- PEREIRA, M. D. Ouvidoria: uma possibilidade de atuação do psicólogo. **Revista IGT na Rede**. v. 10, n. 19. 2013.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva. 2012.

RODRIGUES, M. S. O trabalho das ouvidorias como ferramenta de gestão: A ouvidoria da saúde do Rio de Janeiro. **Revista Rede de Cuidados em Saúde**. V. 11, n. 1. 2017.

SILVA, R. P. **O pensamento dos gestores sobre a ouvidoria como um potencial instrumento de gestão do SUS**. Trabalho de Conclusão apresentado ao Departamento de Saúde, da Faculdade de Ciências da Saúde da Universidade de Brasília, 2015.

SILVEIRA, A. E. F.; OLIVEIRA, N. A.; PESSOA, E. A ouvidoria como facilitadora do processo de comunicação organizacional. **Portal Administradores**. 2008.

TOMAINO, B. et al. **Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas**. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 2016.

VISMONA, E. **A ouvidoria Brasileira: Dez Anos da Associação Brasileira de Ouvidores**. São Paulo: Imprensa Oficial, 2005.