



O ‘Ouvir’ Virtual das Instituições de Ensino Superior¹

Cleusa Maria Andrade Scroferneker²

Diego Wander Santos da Silva³

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

Resumo

O texto apresenta os resultados da pesquisa que vem sendo desenvolvida sobre as diferentes modalidades propostas pelas Universidades para ouvir [e interagir] ‘virtualmente’ os seus diferentes segmentos de públicos, especificamente aquelas identificadas como Fale Conosco e/ou Ouvidoria. O interesse em investigar esse novo ‘ouvir’, denominado no projeto como ‘ouvidoria’ virtual, se deve à constatação de que atualmente essas novas formas de ‘interatividade’, cada vez mais presentes nos portais das Universidades, se constituem em uma das principais opções de relacionamento e comunicação, ‘virtualizando’ o falar e o ouvir.

Palavras-chave: Ouvidorias, ‘ouvidorias’ virtuais, comunicação organizacional, Instituições de Ensino Superior.

Introdução

O interesse em pesquisar sobre ‘ouvidorias’ virtuais em Instituições de Ensino Superior decorreu inicialmente da constatação de que esse novo ‘ouvir’, denominado no projeto como ‘ouvidorias’ virtuais, são formas de ‘interatividade’, cada vez mais presentes nos portais das Universidades, e se constituem em uma das principais opções de relacionamento e comunicação, ‘virtualizando’ o falar e o ouvir. Além disso, a Ouvidoria é um dos canais de comunicação avaliados na Dimensão 4: Comunicação com a Sociedade, da Avaliação Institucional proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) ([MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, 2004, p.4]). O Grupo de Indicadores que se constituem em balizadores da Comunicação com a

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional – IX Encontro dos Grupos/Núcleos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do XXXII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Coordenadora do Projeto. Professora Titular – FAMECOS e PPGCOM/PUCRS. E-mail: scrofer@pucrs.br.

³ Aluno do 8º semestre do curso de Relações Públicas. Bolsista de Iniciação Científica (Projeto PRAIAS 2007/2008) e monitor de disciplina, FAMECOS/PUCRS. E-mail: diego.wander@acad.pucrs.br.



Sociedade consideram a Comunicação Interna e a Comunicação Externa. Tais Indicadores, no âmbito da Comunicação Interna, avaliam os canais de comunicação e sistemas de informações e a **Ouvidoria** [grifo nosso].

A pesquisa iniciada em 2007⁴ investiga sobre as diferentes modalidades propostas pelas Universidades para ouvir [e interagir] ‘virtualmente’ os seus diferentes segmentos de públicos⁵, especificamente aquelas identificadas como Fale Conosco e/ou Ouvidoria. Tem como objetivos principais a construção de modelos de ‘ouvidorias’ virtuais que efetivamente atuem como espaços de interlocução, de diálogo e relacionamento e que disponibilizem informações para alimentar um banco de dados operacional, bem como mapeamento e categorização dos públicos que recorrem às ‘ouvidorias’ virtuais das IES.

O texto apresenta os resultados parciais da pesquisa sobre a trajetória das ouvidorias universitárias, especialmente no Brasil, e discute [brevemente] sobre a concepção de ouvidoria universitária e do ouvidor universitário, na tentativa de compreender o ‘lugar’ que lhes são atribuídos nas Instituições de Ensino Superior.

Sobre os procedimentos Metodológicos

Em relação ao método, a pesquisa está ancorada no Paradigma da Complexidade (MORIN, 2001). De acordo com Morin (2001, p.26), “O paradigma desempenha um papel ao mesmo tempo subterrâneo e soberano em qualquer teoria, doutrina ou ideologia. O paradigma é inconsciente, mas irriga o pensamento consciente, controla-o e, neste sentido, é também supraconsciente”.

No que se refere à metodologia, trata-se de uma pesquisa exploratória (GIL, 1999), desenvolvida mediante técnicas de levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, com o envio de questionários, realização de entrevistas em profundidade (DUARTE, 2005) e exploração dos recursos disponibilizados na *Web*. A pesquisa exploratória se justifica, pois é “desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral, do tipo aproximativo sobre determinado fato. [...] é realizada especialmente

⁴ O projeto conta com o apoio do CNPq (Bolsa PQ e Edital Ciências Sociais Aplicadas), com previsão de conclusão em 2011.

⁵ Os resultados dessa etapa da pesquisa foram apresentados no XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (INTERCOM 2008), Natal/RN. O texto *As ‘ouvidorias’ virtuais em Instituições de Ensino Superior* está disponível nos Anais do Congresso <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/>>.



quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipótese precisa e operacional” (GIL, 1999, p.43).

Importante destacar que as palavras ‘método’ e ‘metodologia’ estão sendo utilizadas no sentido atribuído por Morin, ou seja, método é entendido como um caminho que auxilia “a pensar por si mesmo para responder ao desafio da complexidade dos problemas” (MORIN, 2005, p.36), enquanto que a metodologia se constitui em um conjunto de “guias *a priori* que programam as pesquisas” (ibidem, p.36). Sob essa perspectiva, o método, embora necessite da metodologia ou ‘metodologias’, segmentos programados no dizer de Morin, como auxílio à estratégia, comporta uma proposta mais ampla, onde se inscrevem “descoberta e inovação”.

As Ouvidorias Universitárias⁶

No contexto universitário internacional, as primeiras ouvidorias surgiram no Canadá, no ano de 1965 (Universidade Simón Fraser), e nos Estados Unidos, em 1967 (Universidade de Nova York e Universidade de Berkeley). Na América do Sul, o pioneirismo pertence à Universidade Autônoma do México (UNAM), com a implantação da ouvidoria em 1985. Posteriormente, universidades europeias – especialmente na Espanha – criaram suas ouvidorias ([LYRA, 2008]).

Em IES brasileiras, a primeira ouvidoria foi implantada em 1992, na Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), sendo que, até 1997, eram apenas quatro as ouvidorias universitárias existentes em todas as IES do País ([FNOU, 2008]). De acordo com o Fórum Nacional de Ouvidores Universitários, o aumento foi significativo até o ano de 2000, passando a existir 18 ouvidorias. Em 2001, as ouvidorias universitárias chegaram a 28 ([ibidem]).

O **GRÁFICO 1** ilustra o aumento significativo das ouvidorias no contexto universitário. Lyra ([2008]) observa – baseado em seus cálculos – que “[...] de 1992 até 1997, a expansão das Ouvidorias nas Universidades foi lenta e pouco expressiva: de uma para quatro. Porém, no espaço de dois anos e meio, este número saltou para dezenove. Ou seja, neste curto período, houve um crescimento de 375%”.

⁶ Pesquisa realizada pelo bolsista Diego Wander da Silva – PRAIAS 2007/2008.

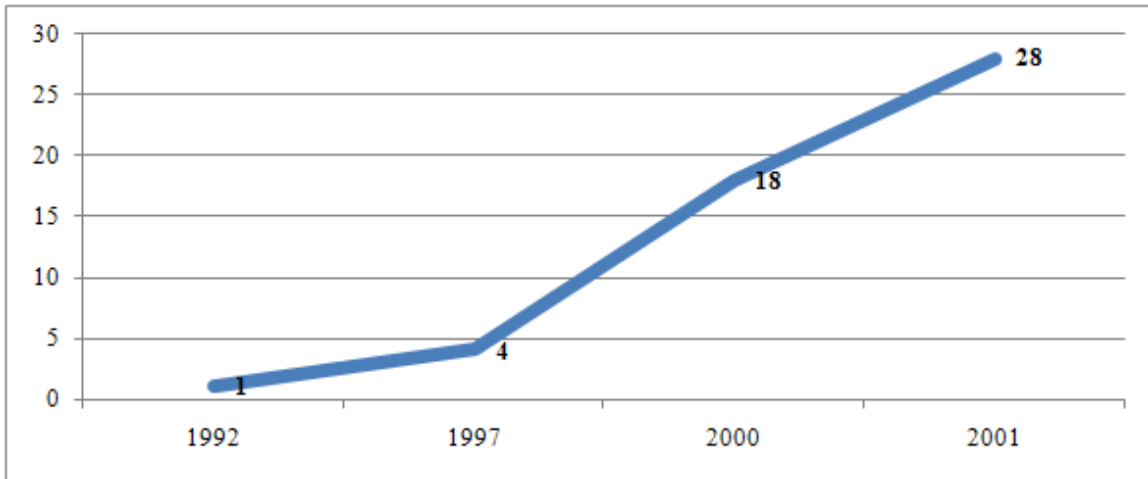


Gráfico 1 - **Implantação de ouvidorias universitárias entre 1992 e 2001.**

Fonte: Elaborado pelo bolsista Diego Wander da Silva (PRAIAS/2008), com base em FNOU ([2008]).

Uma das possíveis causas do número expressivo em 2000 foi a criação do **Fórum Nacional de Ouvidores Universitários**⁷ (FNOU) [grifo nosso], em 1999, durante o I Encontro Nacional de Ouvidorias Universitárias, realizado em João Pessoa, na Paraíba. Uma de suas funções é a “divulgação do instituto da Ouvidoria, oferecendo informações e apoio às instituições universitárias que demonstram interesse em instalar suas próprias Ouvidorias” ([FNOU, 2008]).

Constitui-se num órgão aglutinador de ouvidores universitários que, por meio de encontros, discutem diferentes realidades, refletem e buscam o aprimoramento de suas ‘atuações’. Atualmente, existem 48 IES cadastradas no FNOU⁸, contabilizando, no total, 52 ouvidores⁹. As IES dividem-se, segundo classificação realizada pelo Fórum, em Particulares (31%), Estaduais (29%), Federais (27%), Comunitárias (11%) e Municipais (2%) (**GRÁFICO 2**).

⁷ Disponível em www.unisc.br/fnou.

⁸ A Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e a Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) possuem os ouvidores de seus respectivos hospitais universitários cadastrados.

⁹ Algumas IES possuem mais de um ouvidor. São elas: Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP); Universidade Católica de Goiás (UCG); e, Universidade de Passo Fundo (UPF).

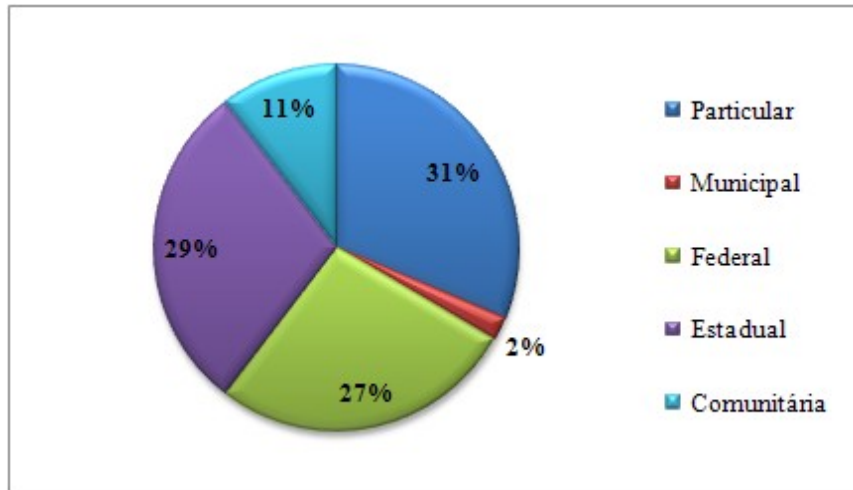


Gráfico 2 - Segmentação das universidades com ouvidores integrantes do FNOU.

Fonte: Elaborado pelo bolsista Diego Wander da Silva (PRAIAS/2008), com base em FNOU ([2008]).

Quanto à distribuição geográfica dos ouvidores (**GRÁFICO 3**) – e consequentemente das IES – o Sudeste representa a maior fatia quando comparada às demais macro-regiões brasileiras. Já a região Sul ocupa o segundo lugar nessa segmentação, com o mesmo número de ouvidores da região Nordeste (23%). O Estado de São Paulo possui o maior número de ouvidores (**GRÁFICO 4**), seguido de Santa Catarina e Rio de Janeiro, possivelmente pelo papel que ouvidores dos Estados desempenham junto ao Fórum¹⁰.

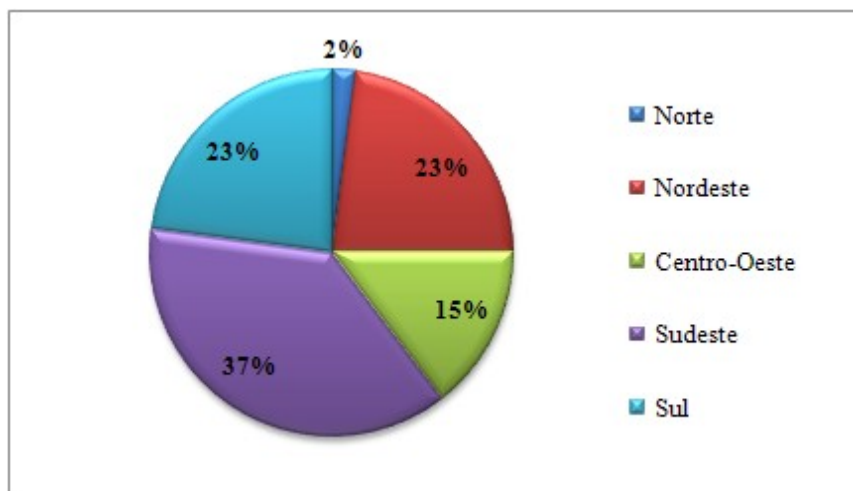


Gráfico 3 - Ouvidores universitários integrantes do FNOU (por região).

Fonte: Elaborado pelo bolsista Diego Wander da Silva (PRAIAS/2008), com base em FNOU ([2008]).

¹⁰ Na próxima etapa da pesquisa estão sendo previstas entrevistas com ouvidores representantes desses Estados.

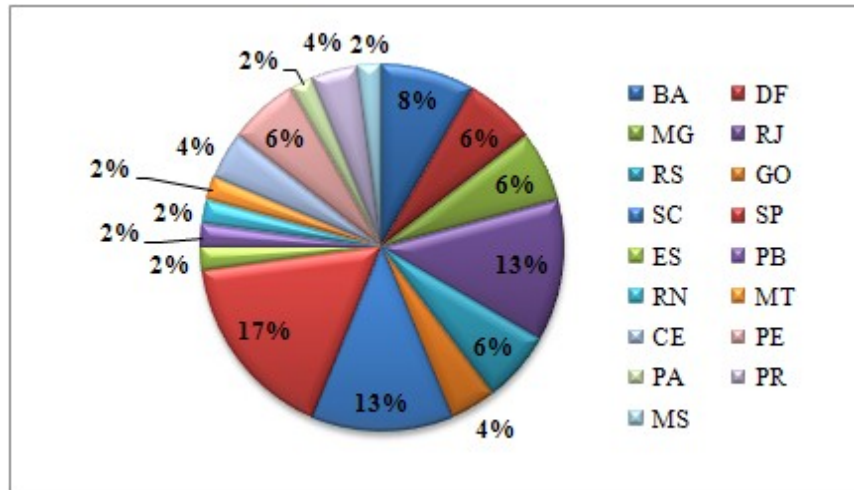


Gráfico 4 - Ouvidores universitários integrantes do FNOU (por UF).

Fonte: Elaborado pelo bolsista Diego Wander da Silva (PRAIAS/2008), com base em FNOU ([2008]).

Das 48 IES cadastradas, 37 explicitam o ano de instalação de suas ouvidorias. O **GRÁFICO 5** aponta o ano de 1999 como o grande pico no surgimento de ouvidorias universitárias no Brasil, considerando-se o período compreendido entre 1997-2000.

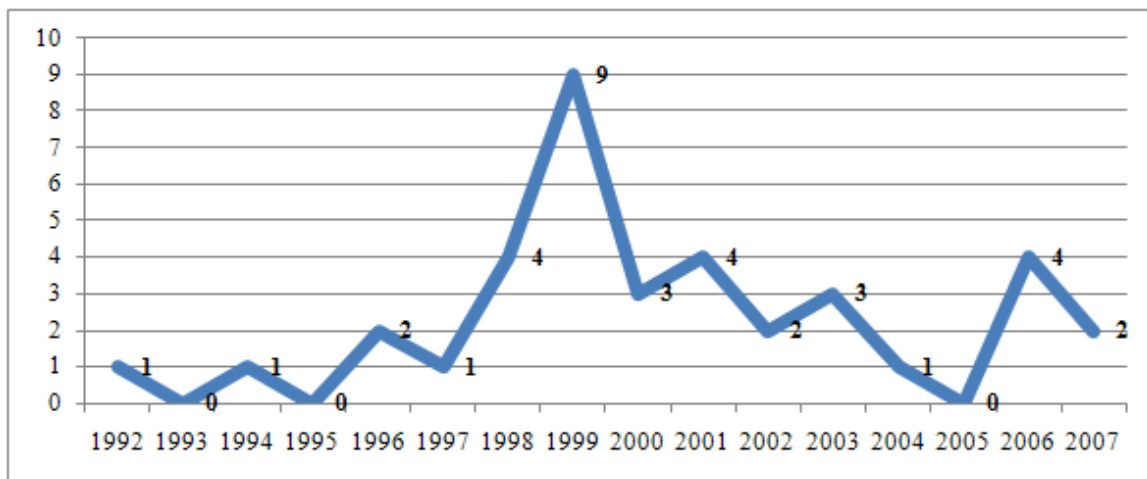


Gráfico 5 - Ano de instalação das ouvidorias integrantes do FNOU.

Fonte: Elaborado pelo bolsista Diego Wander da Silva (PRAIAS/2008), com base em FNOU ([2008]).

No que se refere, ainda, ao ano de implantação das ouvidorias, considerando a organização administrativa e acadêmica das IES, o ano de 1999 indica que o auge referido deve-se a IES estaduais (**GRÁFICO 6**). Tal dado é significativo na medida em que esse segmento de instituições representa, atualmente, apenas 3,52% (87 universidades) do total de IES brasileiras, de acordo com o Ministério da Educação ([2008]).

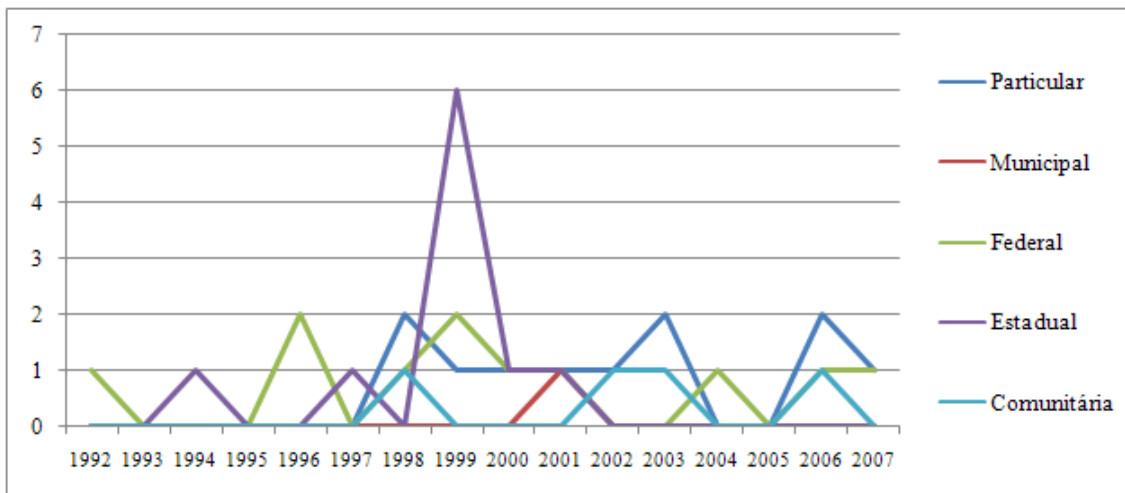


Gráfico 6: Ano de instalação das ouvidorias integrantes do FNOU (pela classificação adotada).

Fonte: Elaborado pelo bolsista Diego Wander da Silva (PRAIAS/2008), com base em FNOU ([2008]).

De acordo com Lyra ([2008]), o ouvidor [universitário], na maioria das vezes, assume o papel de agente de mudanças estruturais na IES em que atua. Acrescenta que a criação/instalação de uma ouvidoria pressupõe a busca por “[...] mecanismos efetivos de controle da sociedade sobre a Universidade, única forma de elevar a um patamar superior a democracia universitária” ([ibidem]). Sob essa ótica, para o FNOU ([2008]),

Quando uma Universidade cria sua Ouvidoria, vai ao encontro dos anseios da sociedade por mecanismos de controle social que contribuam para o fortalecimento da democracia, buscando a abertura à participação de seus alunos, docentes e técnicos, assim como da comunidade em que está inserida ([FNOU, 2008]).

Vilanova ([1996]), referindo-se ao contexto universitário, destaca:

O ombudsman deve ser uma pessoa reconhecidamente íntegra, justa, apertidária, serena na sua capacidade de resolver problemas, com boa facilidade no lidar com o público, capaz de ouvir e de defender a parte sem tornar-se inimigo da Instituição. Precisa fundamentalmente de gozar de credibilidade junto aos que vai representar e do apoio e respeito da Instituição, que deverá ser um aliado na busca do aperfeiçoamento da gestão administrativa e acadêmica ([VILANOVA, 1996]).

No âmbito da Universidade, Lyra ([2008, p.5]) citando Dallari (1993) afirma que o ouvidor “deve ter como função primordial o controle do mérito, da oportunidade, da conveniência da prestação do serviço público”. Ainda segundo o autor,

[...] a atividade própria do ouvidor, a de auscultar os problemas que dizem respeito ao cotidiano da Universidade, credencia-o a agir como um crítico interno, que a partir das demandas que lhe são encaminhadas, monta uma verdadeira radiografia da instituição. Com



estes dados elabora pareceres sobre as necessidades de mudanças nos seus procedimentos e normas, objetivando o aperfeiçoamento do desempenho e dos relacionamentos institucionais ([VILANOVA, 1997 apud LYRA, 2008, p.5]).

Segundo Cardoso ([2008, p.61]) “ser ouvidor implica reunir habilidades e capacitações múltiplas. Não dá para improvisar, principalmente em organizações mais complexas”, como a Universidade.

Para Viana Júnior ([2008, p.2]) “A Ouvidoria Geral numa Instituição de Ensino Superior (IES) tem como objetivo a identificação e solução de possíveis problemas existentes”, constituindo-se em “[...] uma nova alternativa para estudantes, professores, colaboradores e a comunidade expressarem seus anseios, insatisfações, sugestões e elogios, tanto ao corpo acadêmico como ao corpo funcional e diretivo” ([ibidem, p.2]), por ter como característica um atendimento personalizado, autonomia de ação e investigação e imparcialidade.

Contudo, o fato de constituir uma ouvidoria não significa que atue como tal.¹¹
Para LYRA ([2008, p.5]),

[...] a Ouvidoria constitui-se, em suma, no fato gerador de um novo estilo e de uma nova *práxis* administrativa, graças à transparência e ao salto de qualidade que pode alcançar a gestão dos negócios públicos, quando tonificada pela intervenção consciente e construtiva da cidadania.

Acredita-se que a inserção da Ouvidoria no Grupo de Indicadores a serem avaliados pelo SINAES na Dimensão 4, venha a exigir das IES uma nova postura em relação a esse canal privilegiado de transparência da Administração, por constituir-se, também, em um espaço de interlocução, de interação mútua (PRIMO, 2007), possibilitando a mediação/aproximação com seus diferentes públicos.

Para o SINAES (2008, p.25) a Ouvidoria tem como função “receber, encaminhar e responder ao cidadão/usuário suas demandas; fortalecer a cidadania ao permitir a participação do cidadão e garantir ao cidadão o direito à informação”.

Cabe ao ouvidor universitário, portanto, “[...] através das sugestões e críticas formuladas por integrantes da comunidade universitária, ou da própria sociedade, torná-las verdadeiras co-gestoras da administração universitária” ([LYRA, 2008]). De acordo com Pinto (1998, p.58), “no campo educacional, o *ombudsman* auxilia na interação da comunidade universitária com a sociedade”. A referida autora elenca uma série de

¹¹ O Fórum Nacional de Ouvidores Universitários ([FNOU, 2008]) conta com 49 IES associadas, sendo 15 de Instituições Particulares, cinco de Instituições Comunitárias, 13 Federais, 15 Estaduais e uma Instituição Municipal.



atribuições do *ombudsman* universitário, destacando que “Sua ação é ainda preventiva, uma vez que soluciona problemas tomar proporções coletivas que exigiriam medidas mais extremadas” (ibidem, p.58). A função de um ouvidor, portanto, necessita estar atrelada [e identificada] à gestão universitária, de forma que efetivamente seja uma figura decisiva e influente para a tomada de decisão e correção de problemas identificados e recorrentes.

Para o SINAES (2008, p.25), o ouvidor tem como função

estabelecer canais de comunicação de forma aberta, transparente e objetiva, procurando sempre facilitar e agilizar as informações; agir com transparência, integridade e respeito; atuar com agilidade e precisão; exercer suas atividades com independência e autonomia, buscando a desburocratização; e fomentar a participação do cidadão no controle e decisão dos atos praticados pelo gestor público.

Embora na perspectiva do SINAES, as funções da ouvidoria e do ouvidor, de certa forma, vinculem-se predominantemente às Instituições públicas e, no caso, de Ensino Superior¹², entende-se que necessitam estar presentes, também, em Instituições Privadas de Ensino Superior.

As ‘ouvidorias’ virtuais¹³ que não ouvem...

Como já destacado em artigo anterior ([SCROFERNKER, 2008]), a rápida evolução das novas tecnologias e, no caso específico da Internet, ‘virtualizou e renomeou’ a Ouvidoria, o que significa dizer que, no caso das Instituições de Ensino Superior que a tem disponibilizado em seus portais e *sites*¹⁴, a compreensão e adequação desse canal, desse espaço de diálogo, necessita ser pensado, planejado e principalmente avaliado, mediante procedimentos com rigor metodológico e técnico.

A ‘ouvidoria’ virtual nas universidades, por natureza, pode ser considerada também um sistema de informação, que interage com o ambiente por meio de um canal

¹² No item: Quem é o ouvidor? A resposta é “Um servidor público facilitador das relações entre o cidadão e a Instituição Pública” (SINAES, 2008, p.25).

¹³ Ouvidorias virtuais são consideradas todas as modalidades disponibilizadas nos sites/portais da IES para interagirem virtualmente com seus públicos. Normalmente, são identificadas como Fale Conosco, Contato e /ou Ouvidoria.

¹⁴ O termo *site* designa um ‘local virtual’, ou seja, um conjunto de páginas virtualmente localizado em algum ponto da *Web* ([DICTIONARY.COM, 2008]). Os portais, por sua vez, podem ser entendidos como *sites* da *Internet* que funcionam como centros aglomeradores de outros *sites* e de seus conteúdos.



de comunicação, e, através de suas saídas, necessita prover informações relevantes sobre a mesma. Porém, para que possa ser caracterizada como um espaço de interlocução, de diálogo e relacionamento, e lhe ser atribuído um *lugar*¹⁵ é preciso que apresente mecanismos de transformação que agreguem valor aos dados obtidos a partir de suas entradas, gerando informação que forneça conhecimento à organização.

O termo *lugar* utilizado no projeto pressupõe duas dimensões, uma que se refere à vinculação administrativa da ouvidoria e a outra, ao *lugar* que assume na (e para) IES. Para Augé (1994, p.74) “o lugar se completa pela fala, a troca alusiva de algumas senhas, na convivência e na intimidade cúmplice dos locutores”, e pode ser “[...] definido como identitário, relacional e histórico”. Tal concepção torna-se fundamental quando se constata que, geralmente, a Ouvidoria nas IES deixa de ser um ‘lugar’, para ser apenas mais um local [uma sala, um setor] que, em função da Avaliação Institucional, necessita estar ‘constituído e estabelecido’. E no espaço virtual, o que significa ter *lugar*? Será a ouvidoria virtual um não-lugar?

Concorda-se com Augé (ibidem), quando afirma que “[...] um espaço que não se pode definir como identitário, nem como relacional, nem como histórico, é um não-lugar”. Para o referido autor (ibidem, p.87) o não-lugar pode ser designado por “[...] realidades complementares, porém distintas: espaços constituídos em relação a certos fins [...] e a relação que os indivíduos mantêm com esses espaços”. A falta de clareza do ‘lugar’ da ‘ouvidoria’ virtual, de certa forma, revela o desconhecimento de que “a comunicação *on-line* traz responsabilidades para aqueles que se dispõem a praticá-la [...]” (BUENO, 2003, p.58). Quando da criação de uma ‘ouvidoria’ virtual é fundamental que esteja atrelada à política de comunicação da Instituição, e que efetivamente tenha e se constitua em um ‘lugar’. Implantar uma ‘ouvidoria’ virtual por modismo e/ou uma exigência ‘legal’ pode se revelar um equívoco.

Tal afirmação encontra respaldo na pesquisa realizada junto aos ouvidores das Instituições filiadas ao Fórum de Ouvidores Universitários (FNOU). A opção por consultar inicialmente esses ouvidores se deveu ao fato de serem Ouvidorias filiadas ao Fórum, cujas opiniões e conhecimento poderiam contribuir à compreensão das ‘ouvidorias’ virtuais nas IES. Como já destacado, uma das funções do FNOU é a “divulgação do instituto da Ouvidoria, oferecendo informações e apoio às instituições universitárias que demonstram interesse em instalar suas próprias Ouvidorias” ([FNOU, 2008]). Além disso, constitui-se num órgão aglutinador de ouvidores universitários que,

¹⁵ Utilizar-se-á a grafia em itálico do termo *lugar* para destacá-lo em função do significado atribuído no projeto.



por meio de encontros, discutem diferentes realidades, refletem e buscam o aprimoramento de suas ‘atuações’.

Foi, então, enviado um *e-mail* convidando os ouvidores a participar da pesquisa. Para este envio foram utilizados os endereços eletrônicos dos ouvidores (disponibilizados no *site* do FNOU), e os canais inseridos nos portais/*sites* das IES identificados como Fale Conosco, Contato, Contatos e/ou Ouvidoria.

As mensagens foram enviadas aos ouvidores entre os dias 17 e 19 de março de 2009, incluindo o reenvio dos *e-mails* que retornaram na primeira tentativa. Em função do processo concomitante de realização de entrevistas, o *e-mail* foi enviado para 44¹⁶ ouvidores. Após dois meses de espera, foram obtidas apenas seis respostas, ou seja, 17,14% em relação às mensagens enviadas. Os demais ouvidores não responderam à mensagem. Numa análise preliminar, é possível afirmar que a falta de qualquer resposta evidencia pouco comprometimento dos ouvidores e do reconhecimento do seu *lugar* nas IES. Acredita-se que, embora não desejassem participar da pesquisa, seria fundamental algum retorno que mencionasse esta opção. Cabe destacar que os ouvidores que responderam o *e-mail* e aceitaram participar da pesquisa o fizeram em no máximo um dia, com exceção de um ouvidor que demorou 14 dias para se manifestar.

Algumas considerações

Considera-se que o ‘lugar’ e/ou o ‘não-lugar’ da ‘ouvidoria’ virtual [e do próprio ouvidor] refletem a (in) compreensão da organização sobre a (im) possibilidade de se constituir em espaço interativo nos ambientes organizacionais cada vez mais virtualizados [e, às vezes, tão desumanizados]. No caso específico das Universidades, é preciso considerar que a ‘ouvidoria’ virtual necessita cumprir efetivamente o seu papel de Ouvidoria, especialmente quando assim denominada.

Para Barichello (2009, p.346), “[...] as tecnologias digitais possibilitam o aumento das proposições do público, pois não se trata apenas de um sujeito receptor, mas também de um sujeito capaz de construir seus próprios espaços de interação”.

¹⁶ São 48 ouvidorias cadastradas no Fórum. Os ouvidores na Universidade Católica de Brasília (UCB) e do Centro Universitário de Brasília (UniCEUB) já foram entrevistados e estão previstas duas entrevistas para o próximo semestre. A ouvidora da UCB é, também, a atual Presidente do Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU).



Acredita-se que em uma das definições de interatividade proposta por Santaella (2004, p.154), “[...] de que a interação é a atividade de conversar com outras pessoas e entendê-las”, permite compreender e (re) dimensionar o ‘lugar’ da ouvidoria virtual, pois “Nesta definição¹⁷ está explícita a inserção da interatividade em um processo comunicativo que, na conversação, no diálogo, encontra forma privilegiada de manifestação”

A virtualização dos processos comunicacionais redefine os relacionamentos nos espaços organizacionais ([SCROFERNEKER, 2007]), exigindo a reinterpretação e atualização de conceitos (BARICHELLO, 2009). Talvez aí resida o desafio das IES quando da opção pela implantação de uma ‘ouvidoria’ virtual ([SCROFERNEKER, 2008]): ter clareza conceitual [e não meramente instrumental] sobre o ‘lugar’ de uma Ouvidoria, principalmente ‘virtual’.

Referências

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**. Introdução a uma antropologia da supermodernidade. Trad. Maria Lucia Pereira. Campinas, São Paulo: Papirus, 1994.

BARICHELLO, Eugenia M.M. da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M.K. **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009, v.1.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri, SP: Manole, 2003.

CARDOSO, Antonio Semeraro Rito. **Ouvidoria x mediação**: reflexões sobre um conflito Disponível em: www.abonacional.org.br. Acesso em 06.06.08.

DICTIONARY.COM. Disponível em www.dictionary.com. Acesso em 29.06.08.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação Social**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 62-83.

FNOU – Fórum Nacional de Ouvidores Universitários. Disponível em www.unisc.br/fnou. Acesso em 08.10.08.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LYRA, Rubens **O Ouvidor universitário**. Disponível em: www.unisc.br/fnou/artigos. Acesso em 06.06.2008.

¹⁷ Que segundo Santaella (2004, p.154) é “[...] uma definição menos genérica e mais simplificada”.



MINISTÉRIO DE EDUCAÇÃO. Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior Sistema Nacional de Avaliação Superior. **Orientações gerais para o roteiro da auto-avaliação das instituições**. Brasília: Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais, novembro de 2004. Disponível em: www.portal.mec.gov.br. Acesso em 20.12.06.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. 3. ed. Trad. Dulce Matos. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

_____. **O método 3: conhecimento do conhecimento**. Trad. Juremir Machado da Silva. 3. ed. Porto Alegre: Sulina, 2005.

PINTO, Odila de Lara. **Ombudsman nos Bancos: Agente de Mudanças nas Instituições Bancárias**. São Paulo: Editora Musa, 1998.

PRIMO, Alex. **Interação mediada por computador: comunicação, cibercultura, cognição**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

SANTAELLA, **Navegar no ciberespaço: o perfil cognitivo do leitor imersivo**. São Paulo: Paulus, 2004.

SINAES. **Instrumento de Avaliação Institucional Externa**. Brasília: Sistema Nacional de Avaliação da educação Superior, outubro de 2008.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **A interatividade (im)possível: as Relações Públicas e a gestão dos blogs organizacionais**. INTERCOM 2007. Santos, SP. Anais do XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação [recurso eletrônico]. São Paulo: Intercom, 2007. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2007/resumos/>.

_____. **As ouvidorias virtuais em Instituições de Ensino Superior**. INTERCOM 2008. Natal, RN. Anais do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação [recurso eletrônico]. São Paulo: Intercom, 2008. Disponível em <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2008/resumos/>.

VIANA Júnior, Humberto Ouvidoria Geral UNIFACS: **O Ombudsman nas Instituições Particulares de Ensino Superior**. Disponível em: www.unisc.br/fnou/artigos. Acesso em 06.06.08.

VILANOVA, Fátima. Ombudsman na Universidade. **Associação Brasileira de Ouvidores/Ombudsman (ABO)**, São Paulo, 1996. Disponível em <www.abonacional.org.br>. Acesso em 19.08.08.