

# Ouvidoria é comunicação

Ombudsmanship is communication

La defensoría es comunicación

## Luiz Carlos Assis Iasbeck

- Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP)
- Professor e Pesquisador no Mestrado em Comunicação da Universidade Católica de Brasília (UCB)
- Consultor em Comunicação Organizacional pelo Instituto Nacional de Capacitação (INC)
- Líder da pesquisa "Ouvidoria: mídia organizacional" (CNPq/UCB)
- Coordenador do grupo temático (GT) de Discurso organizacional (Abrapcorp)
- [iasbeckk@uol.com.br](mailto:iasbeckk@uol.com.br)

## Resumo

Ouvidoria é um serviço prestado aos clientes e cidadãos por meio do qual é possível apresentar reclamações, críticas, sugestões e até mesmo elogios à qualidade das trocas empreendidas. Para tanto, atua como mídia, produzindo, reproduzindo e reformulando sentidos. Seu objetivo principal é curar vínculos estremecidos no relacionamento entre as organizações e seus públicos.

PALAVRAS-CHAVE: OUVIDORIA • MÍDIA ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO • VÍNCULOS

## Abstract

Ombudsmanship or listener's office is a service provided to customers and citizens, through which one can submit complaints, criticisms, suggestions and even praise the quality of any changes undertaken. In accomplishing this, it serves as a medium, producing, reproducing and reshaping senses. Its main purpose is of repairing links that have been strained in the relationship between organizations and their audiences.

KEYWORDS: LISTENER'S OFFICE • OMBUDSMAN • ORGANIZATIONAL MEDIA • COMMUNICATION • LINKS

## Resumen

La defensoría es un servicio prestado a los clientes o ciudadanos por medio del cual se pueden presentar quejas, críticas o sugerencias e incluso elogiar la calidad de los intercambios realizados. Para ello, actúa como un medio de comunicación que produce, reproduce y reformula los sentidos. Su objetivo principal es curar los vínculos que se tensaron en las relaciones entre las organizaciones y sus públicos.

PALABRAS CLAVE: DEFENSORÍA • MEDIOS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN • VÍNCULOS

Comunicação é antes de tudo uma atividade comum aos seres vivos que têm competência de trocar informações (WATZLAWICK, 1993, p. 25). Não é privilégio dos humanos, mas é entre estes que ela se torna objeto maior de ocupações e preocupações.

Comunicação é um processo, algo que se dá no tempo e que, portanto, tem início e desenvolvimento, encerrando-se como um ciclo. Porém não se extingue enquanto processo: ela continua abastecida e reabastecida por respostas, retornos, *feedbacks* e reações.

A troca de papéis no jogo comunicacional permite que o emissor, aquele que tem a iniciativa do processo, se torne receptor a cada reação percebida e aja como um novo emissor, estimulando uma nova resposta. Essa permanente troca de posições que caracteriza a dinâmica do processo da comunicação (SFEZ, 2001, p. 26-30) exige que seus protagonistas desenvolvam competências emissivas e receptivas, que saibam ouvir e responder ou, melhor ainda, que saibam se expressar, perceber o outro e, sobretudo, responder.

As ouvidorias constituem um serviço especial prestado pelas organizações aos seus públicos. A essência desse serviço está apoiada no reconhecimento de que todo usuário de serviços públicos ou privados eventualmente fica insatisfeito com o serviço recebido e, portanto, pode reclamar, criticar, pedir reparação, sugerir novas formas de prestação de serviço e, em alguns casos, pode até mesmo ficar tão satisfeito que necessite elogiar. É, pois, um serviço de comunicação.

Nem todas as organizações têm consciência de que devem possuir um serviço de ouvidoria, ainda que nos últimos cinco anos, no Brasil, o instituto da ouvidoria tenha ganhado um grande fôlego, sobretudo na área dos serviços públicos<sup>1</sup>. Tal crescimento deve-se também ao fato de que as ouvidorias se tornaram obrigatórias por decreto<sup>2</sup> em todos os órgãos públicos que prestam serviços ao cidadão.

Dessa forma, nem todas as ouvidorias foram implantadas como resultado de uma tomada de posição consciente e espontânea dos órgãos públicos que hoje

---

1 O crescimento exponencial das ouvidorias no País nos últimos cinco anos pode ser verificado em comparação ao crescimento das ouvidorias nas instituições de ensino superior. As ouvidorias universitárias cresceram em quase 400% nesse período, conforme pesquisa realizada por Carmen Calado, da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), no último encontro do Fórum de Ouvidores Universitários (FNOU), em Brasília, em 13.11.2009.

2 No inciso I do §3 do artigo 37 a Constituição Brasileira obriga o serviço público a dispor de serviços de atendimento a reclamações. A Lei nº 8.490/92 previu a criação de uma Ouvidoria Geral da República na estrutura organizacional do Ministério da Justiça; A Lei nº 10.689/04 mudou o nome da Ouvidoria Geral da República para Ouvidoria Geral da União, que, pelo Decreto nº 4.785/03, tem, entre outras, a competência de coordenar tecnicamente o segmento de ouvidorias do Poder Executivo Federal. Atualmente, tramita no Congresso Nacional um projeto de lei de autoria do deputado Sérgio Barradas (PT-BA) de nº 342/2007, que prevê a obrigatoriedade das ouvidorias também para empresas privadas com mais de 300 funcionários. Há ainda no País muitas leis que preveem a existência de ouvidorias nos estados e nos municípios.

as institucionalizaram e muito menos resultaram de uma reivindicação da sociedade (LYRA, 2009, p. 19-24). O que não desmerece, de forma alguma, o mérito de se destinarem esforços governamentais para a melhoria do atendimento ao cidadão, não obstante tal fato não justifique sinalizar-se, daí, a existência de uma necessária consciência popular em relação aos seus direitos e deveres.

A partir do momento em que são constituídas – ou até mesmo um pouco antes disso, quando surge a necessidade ou a ordem para criá-las –, as ouvidorias já passam a integrar aquilo que denominamos o “discurso” da organização<sup>3</sup>. E, nesse ambiente, a ouvidoria transforma a totalidade desse discurso, acrescentando-lhe significados e provocando ressignificações dos demais conjuntos signícos já existentes.

Compor o discurso de uma organização significa agir em consonância – e de maneira integrada – com os demais “textos” que formam sua expressividade para seus públicos. Porém, a ouvidoria não é apenas mais um texto a compor tal expressão. Ela é um texto por excelência, uma vez que é constituída formal e legalmente para representar a organização, mediar relações e executar políticas estratégicas.

A função básica e fundamental de toda e qualquer ouvidoria é proporcionar efetividade na troca bilateral de informações entre públicos e organizações, administrando intenções, interesses, motivações, conflitos e demais afetos, muitos deles inconfessáveis, explícitos ou acobertados pelo manto da polidez linguística de que se revestem os discursos formais.

Evidentemente, não é a ouvidoria o único canal pelo qual perpassam as trocas informacionais. Porém, ela se distingue dos demais canais comunicativos pelo fato de intermediar ou mediar apenas questões polêmicas e controvertidas, situações de conflito nas quais os vínculos entre públicos e organizações estão em perigo, ameaçados de rompimento ou esgarçamento.

E, mesmo assim, não são todas as questões dessa natureza que são levadas à ouvidoria. Chegam a ela apenas aquelas situações problemáticas que, a juízo dos interessados, merecem tratamento em foro especial. A iniciativa de se levarem problemas de comunicação às ouvidorias se dá, normalmente, por parte de quem se julga prejudicado, de algum modo, nas mais diversas situações de relacionamento. Esse “prejudicado” é geralmente aquele mais fraco na relação, o hipossuficiente – o cliente ou cidadão.

---

3 Em nossa tese de doutorado, *Administração da identidade* (IASBECK, 1998), defendemos que o conjunto dos elementos expressivos pelos quais uma organização se dá a perceber aos seus públicos constitui o seu discurso. Ou seja, o discurso é um conjunto de “textos” expressivos cujo enunciador é sempre a organização que o produz, administra ou dele se serve.

A ouvidoria é, pois, um polo receptivo, um lugar a ser procurado por quem tem a iniciativa da resolução do problema. Por isso mesmo, este acolhe a demanda, trata-a convenientemente segundo critérios éticos, legais, regulamentares, técnicos. Não pode perder a dimensão humanista que esse tratamento exige, sempre e em qualquer situação, por envolver pessoas sensibilizadas negativamente por problemas.

Realizar essa intermediação, não significa apenas e necessariamente resolver problemas. A ouvidoria precisa agir junto à organização, pois quem é demandado nas ouvidorias não são as ouvidorias isoladamente, mas toda a organização. É, então, a organização que providencia respostas e encontra alternativas de solução, devidamente assessorada e municiada de informações pela ouvidoria. Essa é a outra parte do trabalho do ouvidor: buscar respostas e soluções para os problemas que lhe chegaram, articulando os dois polos do processo comunicativo: o emissor (público, cidadão, cliente, consumidor) e o receptor (organização pública ou privada), proporcionando uma troca de papéis coordenada e sincronizada entre eles.

## OUVIDORIA É LUGAR DE PRODUÇÃO DE SENTIDO

Entretanto, o papel da ouvidoria não se resume ao cumprimento de questões meramente administrativas ou processuais. Mais do que articular informações, a ouvidoria produz e reproduz informações. Isso significa que ela é um lugar de produção de sentido, de transformação de informações em outras informações e, portanto, um espaço de fabricação e transformação de “realidades”.

Sabemos que as informações resultam sempre – e em qualquer dimensão – da comparação entre dois ou mais dados e que esses dados são obtidos pela percepção da realidade que se nos apresenta (ABRIL, 1997, p. 31). Semioticamente, temos de considerar que a percepção humana dos dados da realidade já é, em si mesma, eivada de elementos subjetivos e, portanto, nunca é “objetiva” (SANTAELLA, 1993, p.16), como queremos fazer crer nas situações em que a relatividade dos casos parece ameaçar decisões que não nos agradam.

Trabalhar com comunicação é, portanto, algo muito mais complexo do que simplesmente administrar um fluxo informacional; é também muito mais intenso do que limitar-se a divulgar informações. O senso comum – devidamente amparado em concepções reducionistas difundidas por outras áreas do conhecimento<sup>4</sup> – tende a identificar a comunicação como a divulgação

---

4 É muito conhecida a classificação que Philip Kotler, pai do marketing, dá à comunicação no contexto da ciência que organiza. Para esse autor, a comunicação é um mero “instrumento do marketing”. Entretanto, no artigo de sua autoria “Semiotic of person and nations marketing”, publicado em 1987 por Jean-Umiker Sebeok (1987, p. 3-12), Kotler deixa entrever que sua concepção de comunicação é análoga à que o senso comum possui sobre o termo “divulgação”. Trata-se de uma evidente redução de sentido e confinamento de funções organizacionais.

de informações. Não bastasse tal fato ser bastante complexo, ele é apenas a ponta de um processo que se inicia na percepção dos dados e segue pela formação da informação, sua conformação em códigos ou signos, sua adequação a sistemas de linguagem, a transmissão por meios técnicos, a descodificação pelos sistemas de recepção, a análise dos contextos de recepção, as reações e as respostas que provocam.

O processo da comunicação, dessa forma, envolve operações sutis e, por isso mesmo, imperceptíveis à observação do leigo, que só se acerca sensivelmente de tais sutilezas quando dos resultados reativos do processo, ou seja, quando as coisas funcionam bem ou mal, segundo suas expectativas e seus interesses. Por isso é comum nas organizações serem identificadas como “problemas de comunicação” aquelas situações em que a resposta não coincide com a expectativa de resposta de quem tomou a iniciativa do processo, o emissor. Do mesmo modo, uma comunicação eficiente é entendida como aquela que é capaz de provocar respostas favoráveis e congruentes com as intenções do emissor.

Os problemas trazidos às ouvidorias com o rótulo de “reclamações, sugestões, críticas ou dúvidas” são, quase sempre, problemas de comunicação, do ponto de vista do processo propriamente dito, ou seja, são “problemas” porque algo que partiu da organização (de sua expressão) com determinadas intenções foi entendido e “consumido” de forma diversa pelo cliente ou cidadão. Para entender a diferença entre o que se envia e o que se recebe, é necessário analisar as intenções de emissão e das expectativas de consumo, materializadas tanto em informações intangíveis (serviços, atividades, ideologias) quanto em suportes identificáveis (produtos, critérios, regulamentos).

Tais análises envolvem juízos de valor, idiosincrasias, cosmovisões. Tanto para considerá-las quanto para relativizá-las – conforme o caso –, a ouvidoria necessita pautar-se em critérios claros de justiça e numa postura ética (pessoal, profissional, social), de modo a discernir e otimizar formas de condução do processo de troca informacional.

Portanto, independentemente da natureza das questões que chegam como demandas de trabalho, a ouvidoria é um lugar de grande responsabilidade no trato da informação. Não pode, por isso mesmo, prescindir de competências comunicativas específicas.

Lugar de comunicação não é necessariamente “área de comunicação”. Não se trata de assegurar corporativamente o lugar da ouvidoria entre os demais setores que cuidam tradicionalmente da comunicação organizacional (normalmente confinados a atividades de divulgação), preservando cargos e reservas técnicas para os profissionais da comunicação. O que pretendemos é salientar a relevância do tratamento competente das informações que fluem pela ouvidoria, de modo a sensibilizar aqueles que ali trabalham a buscarem desenvolver competências comunicativas para o exercício de sua função.

E, sendo comunicação, a ouvidoria não é apenas recepção e divulgação: é também um lugar de produção e transformação de informações.

## OUVIDORIA É RESPOSTA

Tal como constituída hoje no Brasil, a ouvidoria prima pelo recebimento oportuno e cordial de todo e qualquer tipo de reclamação ou sugestão, embora seja confundida no senso comum com outros institutos do serviço público, tais como a “auditoria” e a “corregedoria”.

Enquanto o primeiro, mais próximo numa etimologia relativamente afim, tem em suas funções caráter investigativo, emitindo juízos a respeito das matérias que lhes são destinadas, o segundo diverge totalmente da ouvidoria por buscar ouvir com o fito de investigar, punir e corrigir.

A analogia inevitável, mas indevida, ocorre em diversos escalões do governo brasileiro. Em 04 de setembro de 2008, para investigar e apurar atos de corrupção<sup>5</sup>, o governo designou três ouvidores do Estado e tal fato ganhou as manchetes dos jornais brasileiros. Sem dúvida, um sintoma da confusão generalizada que ronda o entendimento do serviço da ouvidoria.

Se a auditoria “ouve” para investigar, a ouvidoria “ouve” para acolher reclamações. Já a corregedoria também ouve para apurar o que “houve” e o que deve ser feito no sentido de corrigir o desvio eventualmente detectado.

Em todas elas, o sentido da “audição” parece ser o mais fortemente demandado. E, por ser este um canal de percepção do mundo, ele funciona aqui como metáfora sinestésica, ou seja, como um lugar simbólico que reúne simultaneamente outros sentidos, como a visão, o tato, o olfato e, em alguns casos, até mesmo o paladar. É pelos sentidos que recebemos o mundo, sendo a percepção o primeiro estágio da comunicação humana (SANTAELLA, 1993, p. 11-18). Perceber, então, não é um fim, mas um início do processo da comunicação que se estabelece nas ouvidorias entre o cidadão e a organização.

Se ouvir não é a finalidade, mas a premissa da ouvidoria, o ato comunicativo assim iniciado só se completa pela *resposta*, ou seja, quando a ouvidoria reage, providencia soluções e responde àquele que ouviu. *É portanto a resposta, a finalidade e a responsabilidade das ouvidorias, onde quer que estejam instaladas.*

---

5 A manchete do site da UOL de 04 de setembro de 2008 estampava “Ouvidores com mandato irão fiscalizar Abin”. O escândalo nacional envolvendo a Agência Brasileira de Informações (Abin) no caso de escutas telefônicas não autorizadas e levado a termo por investigações da Polícia Federal foi estranhamente tratado no âmbito do Governo Federal como questão pertinente às funções da Ouvidoria Pública, com caráter de fiscalização. É também importante observar que a Ouvidoria Geral da União, órgão controlador das ouvidorias, situa-se, não sem propósito, junto à Controladoria Geral da União.

Há um conhecido ditado popular que afirma “falar é fácil, ouvir é que é difícil”. De certa forma, a sabedoria popular admite que haja uma tendência do ser humano a promover o processo da comunicação em torno de si mesmo, num ato egoísta e individualista. Ao afirmar que “ouvir é difícil”, o ditado popular confirma que sair do egoísmo, voltar-se ao outro é tarefa árdua para quem tem em si mesmo o centro das ocupações e preocupações.

A questão da alteridade é discutida desde a antiguidade. Parmênides (530-460 a. C.) considerava que o “ser” só era alguma coisa em oposição ao “não ser” e, se o que é tem qualidades, o que não é não deveria ter qualidades. Platão (348-387 a. C.), entretanto, afirmava que o “não ser” não é a negação do ser, mas a sua afirmação, à medida que o não ser é “outro ser” e não “nada” ou “ninguém”. Temos aí o início da ideia de alteridade, o que levou Platão ao estudo das relações, pois é somente no relacionamento (GUARESCHI, 1998, p. 149-151) que o ser encontra o seu *alter* (o outro).

Aristóteles (384-322 a. C.), em sua obra *Metafísica*, estuda o ser ontológico, universal, que tanto constitui o primeiro quanto o segundo de uma relação. Posteriormente, tais questões são alargadas com os estudos da alteridade em Ludwig Fierbach e Martin Buber. Fierbach (1804-1872) nos disse que “eu, enquanto homem, reconheço a existência de outro ser diferente e complementar a mim, que colabora para me determinar” (apud MARCONDES FILHO, 2009, p. 21-22). Já o filósofo e pedagogo Martin Buber (1878-1965) se preocupou em estudar como o homem se relaciona com o seu semelhante, como considera esse “outro”, já que “no princípio não havia o eu, mas o tu; todo início parte de um tu” (apud MARCONDES FILHO, 2009, p. 22). O diálogo, em Buber, é o lugar em que se embatem as subjetividades (intersubjetividade). E esse embate só é possível quando o outro alimenta, pela resposta, o ciclo da comunicação.

Portanto, “responder” seria, em princípio, mais complexo ainda do que ouvir, pois para responder é preciso falar, levando em conta – embutindo nessa fala – o que foi ouvido. Tal operação está na base do dialogismo<sup>6</sup>, ou seja, na troca comunicativa baseada em linguagens estabelecidas entre um e outro indivíduo, tal como entende o russo Mikhail Bakhtin, em palavras de Maria Lúcia Santaella (1995, p. 6-7):

Para Bakhtin, contrariamente a todos os preconceitos cartesianos arraigados no homem ocidental, não é o nosso ego que dá sentido à linguagem, mas é a linguagem que dá sentido ao homem, e esse sentido só pode emergir na interação das vozes, deslocamentos e cruzamentos entre o que se fala e o que se ouve.

---

6 “Dialogismo” é um termo introduzido no estudo da linguagem pelo russo Mikhail Bakhtin (1988), que não se confunde com o simples “diálogo”, ou com a “dialética” entre opostos. No dialogismo bakhtiniano, há uma interação intensa entre contexto, ambiente e interlocução, de forma a contemplar uma polifonia de vozes não necessariamente explicitadas.



Numa ouvidoria, a relação dialógica implica o desenvolvimento de uma série de competências específicas por parte dos profissionais que ali trabalham. Eles precisam “saber ouvir” na perspectiva do outro (e não “colocando-se no lugar do outro”), reconhecer os motivos desse outro (ainda que dele discorde ou não veja em seus argumentos “amparo regulamentar”) e inserir tais motivos, argumentos e contextualizações em sua própria fala para, na resposta, interagir com ele, ainda segundo Braga (1995, p. 6-7):

O dialogismo [...] não significa mero intercâmbio de dois egos habitados de linguagem. A fala não é propriedade privada de um eu, mas algo que se transforma continuamente de uma pergunta para uma resposta e vice-versa. [...] Para compreender a fala do outro temos de traduzi-la em fala outra, própria, alheia.

Dessa forma, é possível que a complexidade do ato de atender um cidadão na ouvidoria ultrapasse em muito o mero recebimento, registro e análise posterior da ocorrência trazida por ele. Desenvolver competências para interagir significa, em grande parte, desenvolver a capacidade de perceber o outro em dimensões não-verbais e contextuais, considerando tais fatores no desenvolvimento contínuo do processo comunicativo.

## OUVIDORIA É MÍDIA

As ouvidorias são, pois, lugares institucionalizados para que ali ocorram as interações comunicativas. Em comunicação social, uma mídia é um lugar ou objeto intermediário através do qual fluem ou são transportadas as trocas informacionais ou, mais popularmente, as mensagens. Não são, porém, meros meios, uma vez que interferem diretamente nos sentidos das mensagens. É possível entender que uma mesma mensagem dita pessoalmente, enviada por e-mail ou por telefone sofrerá alterações de sentido pela escolha do meio. Isso acontece porque cada mídia tem suas peculiaridades, suas aplicações, linguagem própria e modos sociais de significar. Marshall McLuhan (1974, p. 21) já afirmava, em 1964, que o meio é a mensagem, porque “as consequências sociais e pessoais de qualquer meio [...] constituem novas mudanças em nossas vidas por uma nova tecnologia ou extensão de nós mesmos”.

Assim, a escolha de uma ou outra mídia implica adequações na mensagem, muitas vezes alterações profundas que ultrapassam a mera formatação, mudanças nas próprias intenções do emissor diante dos contextos e das ambientações, de modo a evitar mal-entendidos ou reações adversas

Hoje muito associadas às tecnologias da comunicação, as mídias são imprescindíveis à existência do processo de trocas, estando presentes em todas as dimensões da comunicação. O comunicólogo espanhol Vicente Romano (1993, p. 57-65), apoiado nas teorias do estudioso alemão Harry Pross, classifica as mídias em primárias, secundárias e terciárias, segundo a dependência que elas

possam a vir manter com as tecnologias da comunicação. Nas mídias primárias, a interação se dá pessoalmente pela presença física, o que implica competências específicas de expressão e percepção; nas mídias secundárias, a interação é intermediada por um equipamento tecnológico, normalmente utilizado pelo emissor, ao passo que o receptor não precisa de nenhum aparato tecnológico; nas mídias terciárias, ambos necessitam de aparatos técnicos, tanto para mandar quanto para receber mensagens.

Segundo Romano (1993, p. 57), a interposição de tecnologias afasta e diminui as possibilidades de percepção do outro, ao mesmo tempo em que essas carências são aí substituídas por pressupostos comunicativos dados pela natureza do próprio meio. Ou seja, o fato de se levar uma reclamação a uma ouvidoria não tem os mesmos sentidos nem a mesma dimensão de importância quando o fato acontece pessoalmente, por e-mail, por telefone ou por carta.

Os acessos à ouvidoria modificam seu caráter midiático e injetam sentidos diferenciados nas manifestações recebidas, alterando tanto a relevância do assunto quanto a tempestividade e a efetividade da resposta.

Por isso, a relação estreita entre meios e técnicas requer conduções diferenciadas de ocorrências, adequação de linguagem, interferência em campos semânticos, traduções e transculturações de sentidos, enfim, uma complexa e sutil engenharia semiótica capaz de assegurar a eficácia do processo da comunicação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baitello Jr. (2005, p. 71) nos diz que a comunicação é a ciência dos vínculos, pois é no estabelecimento de vínculos “que se inicia a apropriação do espaço e do tempo de vida dos outros”. Se entendermos que a comunicação é uma atividade humana de compartilhamento de informações, não será indevido concluirmos também que só há compartilhamento quando há algum tipo de vínculo entre aqueles que compartilham. E estar vinculado significa estar atado, no tempo e no espaço, ao outro, ainda que esse “outro” seja uma organização. Em outras palavras, podemos considerar a ouvidoria como um “hospital de vínculos”.

Para David Zimmerman (2010), são quatro os vínculos que estabelecem ligações comunicativas entre os seres humanos: o amor, o ódio, o conhecimento e o reconhecimento. Nas relações de afinidade, o que mais se teme é surgimento do ódio, o qual, no entender do autor, não significa propriamente uma violência, mas uma disposição ao rompimento que não se concretiza senão pelo seu desaparecimento. A necessidade de conhecimento e de reconhecimento também está na base dos vínculos, pois se, no primeiro caso, a curiosidade e o interesse nos movem na direção do outro, no segundo caso – o reconhecimento – necessitamos de autenticação por aquele outro.

Não são diferentes as relações, por vezes complexas e contraditórias que se estabelecem quando das questões trazidas às ouvidorias, como reclamações, críticas, sugestões ou mesmo elogios. Em todas elas, de forma mais intensa ou sutil, a ameaça do rompimento do vínculo é perceptível e ao mesmo tempo indesejada.

“Quem ama, reclama”, ditado popular bastante conhecido, é uma expressão que sintetiza, de certa forma, uma das questões mais relevantes em ouvidoria entendida como lugar de comunicação: quem procura a ouvidoria não quer romper o vínculo; antes, deseja tratá-lo e fazê-lo perdurar. Por sua vez, a ouvidoria precisa entender que, aquém e além de todas as facetas de sua atuação (políticas, administrativas, sociais, legais-jurídicas, pedagógicas, entre outras), é a função vinculadora da comunicação que atua para restabelecer relacionamentos adocidos, proporcionando manutenção ininterrupta aos vínculos entre cliente e empresa, entre consumidor e fornecedor, entre cidadão e instituição pública.

Por isso, a ouvidoria, hospital de vínculos, precisa investir seriamente na competência de seus profissionais para tornar-se um espaço reconhecidamente capaz de manter atados, pela comunicação, aqueles que são a razão maior da existência de toda e qualquer organização: o cliente, o consumidor, o cidadão.

## REFERÊNCIAS

- ABRIL, Gonzalo. *Teoría general de la información*. Madrid: Editora Cátedra, 1997.
- BAITELLO Jr., Norval. *A era da iconofagia: ensaios de comunicação e cultura*. São Paulo: Ed. Hacker, 2005.
- BAKHTIN, Mikhail. *Marxismo e filosofia de linguagem*. São Paulo: Hucitec, 1988.
- BRAGA, M. Lúcia Santaella. Dialogismo. *Cruzeiro semiótico*, n. 2, Porto, p. 5-13, Jan. 1995.
- GUARESCHI, Pedro. *Alteridade e relação: uma perspectiva crítica*. In ARRUDA, Ângela (Org.). Representando a Alteridade. Petrópolis: Vozes, 1998. p. 149-163.
- IASBECK, Luiz C. Assis. *Administração da identidade*. 1998. 343 fl. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo, 1998.
- KOTLER, Philip. Semiotic of person and nations marketing. In: SEBEOK, Jean-Umiker. *Marketing and semiotics: new directions in the study of signs for sale*. Berlin, New York, Amsterdam: Mouton de Gruyter, 1987.
- LYRA, R. Pinto (Org.). *Modalidades de ouvidoria pública no Brasil*. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2009.
- McLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Cultrix, 1974.
- MARCONDES FILHO, Ciro. *Dicionário de comunicação*. São Paulo: Editora Paulus, 2009.
- ROMANO, Vicente. *Desarrollo y progreso: por una ecología de la comunicación*. Barcelona: Editorial Teide, 1993.
- SANTAELLA, Lúcia. *A percepção: uma teoria semiótica*. São Paulo: Editora Experimento, 1993.
- SEBEOK, Jean-Umiker. *Marketing and semiotics: new directions in the study of signs for sale*. Berlin, New York, Amsterdam: Mouton de Gruyter, 1987.
- SFEZ, Lucien. *A comunicação*. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.
- WATZLAWICK, Paul et al. *Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação*. São Paulo: Editora Cultrix, 1993.
- ZIMMERMAN, David. E. *Os quatro vínculos*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Recebido em: 17.12.2009 / Aceito em: 22.02.2010