

Representatividade em ouvidorias públicas

Uma abordagem semiótica

Luiz Carlos Assis Iasbeck

Professor, Doutor, UCB (DF)

Silvia Regina dos Santos Coelho

Mestranda em Comunicação, UCB/DF

Resumo: As relações que as ouvidorias públicas estabelecem com seus diversos públicos (cidadãos) nos levam a caracterizá-la não apenas como mediadora de reivindicações e interesses, mas, sobretudo, como um lugar de produção de sentidos e de ressignificações. Por isso, o instituto da Ouvidoria é aqui estudado como uma instância semiótica a serviços da gestão dos vínculos, principalmente no setor público, onde a coincidência de interesses, mais do que um exercício de negociação, identifica-se politicamente com a própria natureza do serviço público.

Palavras-chave: Ouvidoria, Semiótica, Serviço Público.

INTRODUÇÃO

O Código de Defesa do Consumidor, Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990, pode ser considerado como o marco inicial de uma nova cultura de relacionamento de trocas entre os brasileiros. Ainda que tenha sido entendido, inicialmente, como voltado à regulação das práticas econômicas da iniciativa privada, seu advento e desenvolvimento com o passar dos anos mostrou-se bastante afeto às questões que envolvem os serviços públicos. Consumidores, clientes e cidadãos sofisticaram suas expectativas de bom atendimento, ao mesmo tempo em que se conscientizaram da necessidade de reclamar e exigir qualidade nas relações de troca.

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento massivo das tecnologias de comunicação colaborou sobremaneira para que houvesse uma mudança drástica no comportamento do cidadão: porque tem mais acesso a um maior número de informações, o outrora passivo consumidor tornou-se hoje um

crítico exigente do mercado, pronto a denunciar e reclamar qualidade nos produtos e serviços de que utiliza mediante remuneração. Ampliou-se a percepção da “coisa pública”, suas finalidades e utilidades para a sociedade, de modo que todas as instâncias prestadoras de serviços e produtoras de bens de consumo se viram compelidas a prestarem mais atenção aos seus públicos.

A Ouvidoria, que timidamente ensaiava os primeiros passos em esparsas iniciativas isoladas no País, ganhou um grande estímulo com tais mudanças culturais. Criada para defender os direitos e incentivar a colaboração dos cidadãos nos processos decisórios e na implementação de políticas públicas, a Ouvidoria Pública tornou-se, em pouco tempo, imprescindível para caracterizar a natureza democrática do Estado Brasileiro. Desde então, cresce em ritmo acelerado: de 2003 até meados de 2010 houve um crescimento exponencial no número de ouvidorias ligadas direta ou indiretamente aos governos Federal, estadual e municipal. Só no âmbito do Poder Executivo Federal, houve um incremento de 313% de ouvidorias nos últimos oito anos¹.

Pode-se perceber que o formato atual das Ouvidorias no Brasil recria um novo modelo de gestão, já que opera diversos mecanismos de controle da máquina pública. A relevante preocupação com a transparência no serviço público estimula a Ouvidoria Pública a imprimir maior agilidade e qualidade no atendimento das demandas dos cidadãos, que podem dispor de diversos canais de acesso aos órgãos públicos. Hoje as ouvidorias possuem maior autonomia para analisar reclamações, colher subsídios estratégicos e sugerir, com base nesses dados, mudanças capazes de prevenir irregularidade no serviço público.

Assim, os esforços da Ouvidoria se somam às demais colaborações que os órgãos públicos têm empreendido para manter a máquina pública sob controle, uma participação ainda não regulamentada ou com formatos definidos, mas com infinitas possibilidades a partir do desenvolvimento tecnológico da internet.

A globalização e o desenvolvimento tecnológico dos meios de comunicação de massa fizeram surgir novos padrões comunicativos, uma nova cultura de abrangência mundial. A internet tem sido, em grande parte, a responsável por fazer emergir uma nova sociedade. O cidadão hoje já possui fácil acesso para opinar sobre a organização de sua própria coletividade, o que gera condições para o aparecimento de um novo tipo de relação entre o cidadão e governo, incrementando-se assim a participação democrática.

¹ - Dados obtidos no Relatório Geral de atividades da Ouvidoria da Controladoria Geral da União, CGU, disponível no endereço eletrônico http://www.cgu.gov.br/Publicacoes/RelatAtividadesOuvidoria/Arquivos/rel_2003-2010.pdf , em 03.02.2010.

A internet é hoje a mais importante interface da Ouvidoria Pública como canal de comunicação. E a tendência a concentrar nela o maior número de demandas tem levado muitas ouvidorias a se conceberem como “virtuais”, ou seja, a se voltarem exclusivamente para os atendimentos via rede. Para quem estuda comunicação, a mudança ou a concentração do acesso num só canal é fator de preocupação e inquietações. Afinal, como atender de forma dinâmica e flexível as diferentes questões recebidas dos públicos? Como adequar-se a um novo ouvir (virtual), e a partir daí estabelecer a um diálogo que promova uma maior participação política e social?

São questões que estão na ordem do dia nas ouvidorias públicas. Ninguém duvida que os processos comunicacionais da Ouvidoria Pública devam ser dinâmicos, como o é a própria comunicação. Porém, algumas demandas envolvem assuntos que necessitam urgência e outros, análise diferenciada e mais demorada. Sabe-se que os novos suportes tecnológicos têm trazido junto consigo a cultura da velocidade da informação, o que – no caso das ouvidorias - produz uma expectativa de rapidez nas respostas e, sobretudo nas soluções. Entretanto, se as novas tecnologias mudaram, é também preciso mudar a cultura do serviço público. Ele também precisa ser dinâmico, ágil e tempestivo, sem perder qualidade.

A NATUREZA DO MÉTODO SEMIÓTICO

Neste breve estudo, tais premissas são o fio condutor. As ouvidorias públicas precisam estar afinadas com os seus *stakeholders*² e isso inclui o dever de acompanhar as mudanças culturais ocorridas no contexto das novas tecnologias, sob pena de perderem eficácia e credibilidade pública.

Como método de análise do trabalho das ouvidorias nessa nova realidade e como parâmetro de pesquisa, utilizamos o modelo semiótico de Charles Sanders Peirce, que tem por objetivo compreender as redes de relacionamento entre os signos envolvidos nessas relações. A conhecida classificação triádica do signo será o nosso ponto de partida para buscarmos perceber e desenvolver, de forma mais amplificada, os fenômenos que ocorrem nas relações entre ouvidorias e seus públicos.

² Termo em inglês amplamente utilizado para designar as partes interessadas, ou seja, qualquer indivíduo ou grupo que possa afetar o negócio, por meio de suas opiniões ou ações, ou ser por ele afetado: público interno, fornecedores, consumidores, comunidade, governo, acionistas, etc. Há uma tendência cada vez maior em se considerar stakeholder quem se julgue como tal, e em cada situação a empresa deve procurar fazer um mapeamento dos stakeholders envolvidos.

Torna-se necessário, primeiramente, tecer algumas considerações sobre o método semiótico de Peirce, para – em seguida – relacionarmos a teoria dos signos às questões que nos preocupam pontualmente nessa abordagem.

Para Santaella (2002, p. 15), nenhum método de análise pode prescindir de conhecimentos correlatos, de outras áreas. A semiótica é, para ela, um mapa lógico que traça roteiros e linhas mestras pelas quais uma análise lógica deve ser conduzida, contemplando outros saberes.

Para os propósitos deste trabalho, elegemos o método peirceano para nos ajudar a identificar certas particularidades presentes nas relações das ouvidorias com seus públicos, relações que nem sempre são visíveis ao observador desprovido de método, ainda que curioso ou intuitivo. Precisamos, para isso, buscar entender os fenômenos além de questões técnicas, trazendo para nosso estudo ingredientes socioculturais que integram a natureza dos signos analisados. E tal abordagem não pode ser estática; deve acompanhar a trajetória histórica que levou o signo a se transformar e reformar.

Peirce entende que os fenômenos da “da mente e da natureza” podem ser estudados com base em categorias universais, presentes em todas as relações de sentido. Para ele, tais categorias podem ser triadicamente arquitetadas. O primeiro nível do sentido está ligado à qualidade; o segundo, à relação entre alguém ou algo e outro alguém, ou algo; o terceiro, mais evoluído, envolve a representação de um primeiro para um segundo.

Na base de tais categorias, que Peirce denominou *primeiridade*, *segundidade* e *terceiridade*, está a noção de signo, que guia toda sua teoria. Signo é representação. E para ele, tudo o que podemos perceber não é senão uma representação de outras realidades que se escondem por detrás do estímulo percebido, o signo.

Conforme ressalta Santaella, (2002, p.8), ao explicar a noção de signo em Peirce, o signo é qualquer coisa de qualquer espécie (uma palavra, um livro, uma biblioteca, um grito, uma pintura, um museu, uma pessoa, uma mancha de tinta, um vídeo etc.) que representa outra coisa, chamada de objeto do signo, e que produz um efeito interpretativo em uma mente real ou potencial, efeito este que é chamado de interpretante do signo.

Vivemos um mundo de representações, de signos. E é sob tal perspectiva que as categorias peirceanas nos levam a entender que:

1. O signo de primeiridade é um signo no qual predominam elementos qualitativos de tamanha abstração que não têm como se mostrar; apenas existem.

2. O signo de segundidade é aquele em que predominam as relações entre algo e outro algo. É a qualidade de um primeiro em relação a um segundo, o que nos leva a concentrar a observação não nos elementos relacionais mas na dinâmica da relação ela mesma: conexões, associações, interações.

3. Finalmente, o signo de terceiridade, o mais completo, é aquele em que três elementos interagem gerando sentidos. É o que resulta da relação diádica do signo de segundidade, ou seja, o que se conclui ou se estabelece a partir de uma dada relação: uma norma, uma regra, um hábito, uma lei.

A NATUREZA SEMIÓTICA DAS OUVIDORIAS

Traduzindo tais elementos para o estudo que nos propomos fazer das Ouvidorias, podemos entender que o signo Ouvidoria possui qualidades imanentes, intrínsecas ao seu funcionamento, qualidades que apenas se manifestam nas relações que ele estabelece com os seus públicos. Dessas relações surgem novos fatos e conseqüências, que são os signos de terceiridade. O que proporciona tal dinâmica não é outro fenômeno senão a comunicação.

Segundo Baitello Jr. (2005, p. 71 apud IASBECK, 2010, p. 23) “a comunicação é a ciência dos vínculos, pois é no estabelecimento dos vínculos que se inicia a apropriação do espaço e do tempo de vida dos outros”. E temos ainda em Iasbeck que:

“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” (IASBECK, 2010, p. 23).

Esses “vínculos” são, por si sós, signos de segundidade, elos que atam e justificam a função mediadora da Ouvidoria. E mais que isso, constituem um complexo de motivações que unem alguém a alguma coisa ou a alguém. Agem, portanto em torno do que há de comum, porque é essa a matéria vinculante que justifica a relação de segundidade. Os vínculos, antes de ensejarem relações, são motivações qualitativas que emulsionam alguém, que o levam a agir e a buscar contato para estabelecer uma relação dialógica.

Quem procura uma ouvidoria, o faz normalmente motivado por uma qualidade que podemos dizer quase sempre “negativa”, visto que ela vai se traduzir, na maioria das vezes, em reclamação, denúncia, crítica ou, de forma mais branda, em sugestões ou informações. Evidentemente as

ouvidorias também recebem elogios, mas as estatísticas nos mostram³ que tais manifestações não são numericamente significativas e, portanto, não serão aqui consideradas.

Como instituição específica de recepção e tratamento de problemas, a Ouvidoria é um lugar muito sensível, no qual vínculos ameaçados de rompimento precisam ser examinados e conduzidos com bastante cuidado, sob pena de se esgarçarem de vez em rejeição de ambos os lados. Podemos dizer que a função primordial – e estratégica – das Ouvidorias é proporcionar uma chance de reatamento das ligações ameaçadas entre públicos e Organização. É neste sentido que Iasbeck (2010, 23) as denomina “hospitais de vínculos”.

O resultado do trabalho das Ouvidorias gera consequências não apenas para as relações antes estremecidas mas também para toda a Organização e para a própria cultura de que ela participa. Por isso, as Ouvidorias são agentes de mudança cultural. As decisões que são ali tomadas tendem a alastrar-se de modo a pautar novas relações, alterando, desse modo, relacionamentos que antes eram balizados por outras crenças ou convicções. Esse é o aspecto terceiro do signo peirceano presente nas relações da Ouvidoria com seus públicos: ela contribui decisivamente para mudar as instituições e esses públicos e não cumpre sua função mediadora se não promove tais mudanças.

REPRESENTAÇÃO E DA REPRESENTATIVIDADE

As relações humanas são polifacetadas. O ser humano é um signo capaz de fazer-se representar de múltiplas formas, nem todas elas congruentes entre si. Faz parte da natureza humana as ambigüidades, as contradições e as imperfeições. E tais características não apenas o expõe aos demais seres humanos como também determinam o modo como ele percebe, processa e elabora juízos sobre os fenômenos do mundo.

Para Marcondes (2001, p. 63) “a representação de objetos e conceitos na mente, o processamento destas representações antes de agir praticamente no mundo, de acordo com o resultado deste processamento, é uma das características mais fundamentais da humanidade.”

Representações podem ser entendidas como imagens mentais, embora para Peirce a natureza semiótica esteja não apenas na mente do homem, mas seja uma característica de toda a natureza também não-humana. O ser humano, sujeito e objeto das relações de vínculo em torno de

³ - normalmente os elogios constituem menos de 1% das manifestações recebidas pelas ouvidoras, Afora aquelas de instituições de franco reconhecimento (como bombeiros, correios e entidades filantrópicas), nenhuma outra consegue estabelecer escore significativo de elogios que justifiquem uma exceção à regra de que as ouvidorias existem para recolherem e tratarem problemas e conflitos de tónus negativo para quem demanda e para a instituição que acolhe.

organizações, é, talvez, o animal mais propenso a fabricar signos para representá-lo, representar o mundo em que vive e as experiências exteriores porque possui competências de metaconsciência que o distinguem dos demais animais e coisas do mundo. Mas ele precisa, também, compartilhar essas representações com seus pares, a coletividade da qual participa como animal solidário. E o faz pela competência de comunicar-se de modo convencional e muitas vezes arbitrário, tal como são os signos de terceiridade. Usa linguagens que tornam permutáveis os significados.

A Ouvidoria é um lugar onde se embatem as linguagens. É pela linguagem que ela é atuada e atua. Portanto, são os signos lingüísticos os mais aparentes e óbvios condutores dos significados. A linguagem verbal predomina nas manifestações de insatisfação, acompanhadas de uma orquestra de signos não-verbais, mais sutis mas nem por isso menos poderosos para gerar sentidos e provocar reações.

Segundo suas funções institucionais, a Ouvidoria Pública deve atuar na promoção da cidadania. Esse tipo de representação, segundo os três níveis do signo pode ser assim descrito:

Na dimensão da primeiridade (quali-signo) a Ouvidoria é basicamente uma disposição acessível para a recepção de anseios, insatisfações, sugestões e elogios. O fato de uma instituição possuir Ouvidoria, independentemente do fato dessa Ouvidoria funcionar bem ou mal, ser ou não procurada, é por si só uma evidência de disposição à democracia, ao acolhimento, à participação. Por isso, instituir um lugar para recepção de críticas e reclamações é manifestar o desejo – que se espera ser sincero – de incluir a crítica nos processos de trabalho, de transformar-se a partir das contribuições do público e uma série de outras possíveis significações que se assemelhem a estender o braço, convidar, estar disposto.

Há ainda outras possibilidades de significação em primeiridade. Uma delas, que merece menção para efeito de reflexão é o pressuposto de que a Administração Pública pertence ao cidadão, existe em função dele e para atendê-lo naquilo que ele necessita (e quando necessita).

Na dimensão da segundidade (sin-signo), o significado se adensa e passa a ser compartilhado com o público. Aqui não importa tanto as intenções estratégicas da administração pública ao dispor de uma ouvidoria, mas a natureza das relações que essa ouvidoria estabelece com seus públicos. Os sentidos surgem a partir da reação e não apenas da ação. As sensações de pertencimento, inclusão, coesão grupal, que se situam no cerne do conceito de cidadania, guiam alguns dos significados possíveis, ao mesmo tempo em que geram expectativas que não podem ser frustradas, sob pena de rompimento da relação. Assim, as Ouvidorias precisam acolher e corresponder aos presumidos sentimentos de quem a procura.

Nessa perspectiva, receber reclamações ou denúncias não é uma finalidade mas uma atividade meio das ouvidorias, do mesmo modo que investigar ou mandar investigar uma denúncia, pesquisar causas de problemas, localizar desvios de conduta, etc...

A Ouvidoria por si só é um apelo à aproximação do cidadão, mas só realiza esse apelo quando acontece o contato, o relacionamento. Nesse processo, o diálogo é a atividade mais importante. É justamente aí que a comunicação se estabelece e os modos de progressão da dinâmica comunicacional se consubstanciam. Podemos dizer que é nessa dimensão que acontece o fenômeno da cidadania: o apelo à participação correspondido pelo cidadão, independentemente dos resultados que essa relação pode gerar. A qualidade do contato já está presente na dinâmica da segunda e, portanto, é sob tal perspectiva que deve ser analisada e avaliada a competência da Ouvidoria em gerar participação pública. Não é bem isso o que se constata na prática das ouvidorias, quando a imposição dos resultados sobre os processos mascaram e deformam percepção sobre a qualidade da comunicação.

Ainda no campo da segunda, a reação do cidadão pode ser observada pelas demonstrações de satisfação ou insatisfação com a recepção e precisa ser analisada antes de gerar resultados. Pode acontecer que problemas de empatia nessa fase inicial desvirtuem a condução idealizada para o processo, comprometendo o reatamento do vínculo. As demonstrações de boa vontade, a presteza do servidor ao esclarecer dúvidas, as manifestações de respeito, tudo isso constitui índices de bom acolhimento e podem antecipar uma expectativa positiva em relação ao desenlace do contato. Esses indicadores traduzem o nível e a qualidade do comprometimento dos interlocutores no processo.

A dimensão da terceira (o *legi-signo*) está ligada aos resultados parciais ou finais da relação entre ouvidoria e cidadão, bem como às consequências dessa relação. As atribuições nominais e institucionais do profissional de ouvidoria normalmente configuram um estado de expectativa de resultados que precisa ser confirmado, tal como uma antecipação das significações possíveis de terceira. Quando se afirma pomposamente que “o ouvidor deve atuar na defesa dos direitos e interesses da sociedade em geral, notadamente dos clientes e usuários, atuais ou potenciais, contra atos e omissões cometidos pela organização, com a finalidade de zelar para que a instituição atue com eficiência” o que se está afirmando é que a relação deve resultar em melhoria do serviço público e que essa “melhoria” estará sempre relacionada com a satisfação dos “interesses e direitos” dos cidadãos”. O simples enunciado das funções, objetivos, metas de uma instituição já constitui um signo de terceira, na medida em que “legisla” sobre a atuação comunicativa de modo abstrato, ideal ou desejado por força lógica de lei. Daí denominar-se tais signos como “*legi-signos*”.

A terceiridade promove também uma síntese entre a primeiridade e a secundidade, com ênfase no resultado, na meta, na conclusão da relação. Enquanto mediadora de relacionamento, a Ouvidoria pode ser entendida e consumida como signo de lei. Portanto, deve atuar no sentido de conduzir o relacionamento da Organização com seus públicos de modo a obter a convergência de interesses e o reatamento dos vínculos adoecidos. Ela não pode e não deve atuar no sentido de aprofundar o rompimento ou institucionalizar a exclusão sob pena de inviabilizar-se como instituto. O compromisso da ouvidoria não permite que outros sentidos e significados não desejados aflorem nas relações cidadãs, ainda que venham a acontecer. Por isso, a ouvidoria necessita ressignificar tais desvios, quando ocorrem. E sabemos pela prática no meio, que eles ocorrem muito mais do que gostaríamos que acontecessem.

O trabalho político (no sentido de “polir”) de buscar interpretantes que se coadunem com os princípios norteadores das instituições públicas representa uma competência cara às instâncias do poder. Nesses casos, a terceiridade se impõe, não permitindo que eventuais e indesejados desvios ocorridos nas interações da secundidade modifiquem os rumos que levem aos resultados previamente almejados.

A ouvidoria precisa ser um serviço especializado de gestão de relacionamentos e por isso deve buscar o equilíbrio nas relações entre os envolvidos a fim de evitar que os conflitos que motivaram a relação se avolumem. Por isso deve ser entendida como instância apaziguadora. E não há como realizar tal função sem interferir no cerne dos diálogos para ressignificar situações, objetos, valores e convicções.

É nessa relação de terceiridade que tanto o Estado quanto o cidadão podem se orientarem, serem conduzidos ou sentirem-se protegidos.

As significações de terceiridade apenas começam nas relações de intermediação, mas terminam de forma mais ampla - ainda que semioticamente menos complexas - na produção, institucionalização e realização dos resultados. O material das análises e as conclusões obtidas pela intermediação da Ouvidoria formam um novo potente arsenal de subsídios estratégicos para a Organização se repensar.

Com os resultados e análises das informações reunidas pela Ouvidoria, a direção superior da instituição pode mensurar a atuação de cada setor da instituição, de modo a evitar novos problemas da mesma natureza. Pode também minimizar custos com a subtração de erros que geram re-trabalho, pode extinguir de rotinas burocráticas desnecessárias, repensando economicamente seus recursos humanos e operacionais, etc...

O reconhecimento institucional ao serviço das Ouvidorias, notadamente na área pública, se dá, como dissemos, pelos resultados, desde que eles otimizem e simplifiquem procedimentos. Quando geram maior complexidade ao que já está estabelecido, o reconhecimento se dá forma negativa, como pudemos aferir em pesquisas realizadas em 2010 junto a Ouvidorias Públicas pelo Grupo de pesquisa Mídia Organizacional (UCB/CNPq). Segundo os dados da pesquisa, a Ouvidoria tende a ser vista internamente como eficiente e necessária (47% dos entrevistados), mas também como invasiva, incômoda e ineficiente (23%), quando interfere demasiadamente nos serviços executados rotineiramente nas organizações.

REPRESENTAÇÃO, MEDIAÇÃO E RESSIGNIFICAÇÃO

Examinada sob o prisma da fenomenologia de Peirce e com base nas suas primeiras categorias do signo, o instituto jurídico da Ouvidoria no serviço público exerce papel de altíssima relevância para a realização das práticas democráticas, que não podem prescindir da participação do cidadão nas decisões do Estado.

O simples fato de existir já significa uma disposição formal das Instituições Públicas para receber críticas, sugestões, reclamações. Ao mesmo tempo, para o cidadão, o sentimento de pertencimento, inclusão e vínculo tende a ser recrudescido, trazendo conforto, segurança e garantia de tranqüilidade.

Entretanto a prática da Ouvidoria encerra questões que não permitem que ela se estabilize como categoricamente positiva para o regime democrático. Ao mediar relações de conflito, assume uma dimensão de terceiridade na qual precisa trabalhar para estabilizar tensões entre a Instituição que representa e o cidadão, que também representa.

Essa dupla representatividade em situações de conflito faz com que a Ouvidoria assuma prioritariamente suas atribuições institucionais, privilegiando normas, leis e conclusões apriorísticas a fim de neutralizar tensões e ressignificar situações singulares (segundidade) que não pode assimilar, a cada manifestação ou ocorrência recebida.

Desse modo, a Ouvidoria cumpre um papel legal e apaziguador, ancorado em discursos e práticas normatizados, previamente pactuados, tendo para tanto de interferir na singularidade das situações que intermedeia. Tal intervenção tem sempre caráter semiótico, na medida em que não pode desprezar os signos que recebe, mas não pode por outro lado assimilá-los, tal como chegam, no processo de condução de soluções.

Esse trabalho de tradução, adequação, pasteurização ou padronização é necessário para que, por um lado, o sistema democrático não se desautorize e, por outro, o cidadão não se sinta alijado dos destinos do Estado.

O trabalho de arranjar posições conciliadoras na mediação e na intermediação é realizado segundo mecanismos da terceiridade peirceana, que dirige os esforços autênticos e singularidades (segundidade) do relacionamento entre Instituição e Cidadão para situações padrões administráveis e previamente pactuadas no discurso institucional.

Aos resultados desses esforços ressignificantes, que nem sempre são conscientemente percebidos pelos interlocutores do processo da comunicação, deve-se o sucesso ou o fracasso das ouvidorias públicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Ouvidoria é comunicação. **Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**. São Paulo: ECA-USP, v. 7, n. 12, p. 14-24, 1º semestre de 2010.

MARCONDES, Carlos Henrique. **Representação e economia da informação. Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 1, p. 61-70, jan./ abr. 2001.

PEIRCE, C. S. **Semiótica**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

SANTAELLA, Lucia. **A assinatura das coisas: Peirce e a Literatura**. Rio de Janeiro: Imago, 1992.

_____. **A teoria geral dos signos: Como as linguagens significam as coisas**. São Paulo: Pioneira, 2000.

_____; NOTH, Winfried. **Comunicação e Semiótica**. São Paulo: Hacker, 2004.

_____. **O que é semiótica**. São Paulo: Brasiliense, 1983. (Coleção Primeiros Passos; 103).

_____. **Semiótica aplicada**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.