



**Protagonismo, visibilidade e poder:  
reflexões sobre a trilogia aplicada à atividade da Ouvidoria Universitária.<sup>1</sup>**

**Ângela Fernandes<sup>2</sup>**

**Universidade Cruzeiro do Sul - Unicsul**

**Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo contribuir para o campo de estudo sobre a atividade da Ouvidoria Universitária trazendo para a discussão conceitos e pressupostos orientados sob a perspectiva das teorias que tratam sobre os temas poder, comunicação e cultura organizacional e relações públicas. Discute-se como conceitos sobre poder, protagonismo e visibilidade podem se entrecruzar na dimensão da comunicação organizacional das Instituições de Ensino Superior considerando-se a Ouvidoria Universitária como objeto de estudo.

**Palavras-chave:** protagonismo; visibilidade; poder; comunicação organizacional e relações públicas.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do VI Encontro dos Núcleos de Pesquisa em Comunicação da Intercom.

<sup>2</sup> Doutoranda e Mestre em Ciências da Comunicação / Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Especialista em Comunicação Organizacional pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM. Graduada em Relações Públicas. Licenciada em Letras e Pedagogia. Docente e Assessora da Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários na Universidade Cruzeiro do Sul - Unicsul .



## Introdução

A literatura específica sobre Ouvidoria, ainda em fase de desenvolvimento em nosso país, aponta o surgimento desse campo de atividade na Suécia, no início do século XIX. Sob a denominação original de *Ombudsman*<sup>3</sup>, a função concentrava-se inicialmente na área pública destacando o atendimento ao cidadão com vistas à fiscalização e a observância das leis por parte de funcionários e colaboradores no exercício de suas atribuições públicas.

Com o fortalecimento da cultura de respeito aos direitos dos cidadãos a partir dos movimentos de resgate de conceitos, temas e questões ligadas à área dos direitos humanos e cidadania, ocorridos em diversas partes do mundo mais acentuadamente no século XX, a atividade passa, gradativamente, a se institucionalizar em vários países alcançando, para além das organizações públicas, a esfera privada.

No Brasil atual, a figura do Ouvidor tem sido utilizada em inúmeras organizações de nossa sociedade, tanto do setor público quanto do privado – em secretarias e órgãos estaduais e municipais, em bancos, hospitais, jornais, penitenciárias, em entidades como CNPq (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico), Fenabreve (Federação Nacional das Indústrias de Veículos Automotores), entre outras, fato que destaca as possibilidades de sua implementação nas mais diversas áreas produtivas.

Pode-se afirmar que tal expansão foi especialmente estimulada pela instituição do Código de Defesa do Consumidor, sancionado no início da década de 90 do século passado, constituindo-se num avançado dispositivo legal para a orientação das relações de consumo em nosso país abrangendo os mais variados setores de produção de bens tangíveis ou intangíveis – alimentação, saúde, educação, cultura, habitação, lazer, tecnologia, ecologia, entre outros.

Na área da educação, em especial nas universidades, a atividade de Ouvidoria teve início com a experiência pioneira da Ouvidoria da Universidade Federal do Espírito Santo, em 1992.

---

<sup>3</sup> OMBUDSMAN (Búds) [ . Do Sueco *ombud.* “representante”, “deputado”, + ingl. *Man* . “homem” ]

1. Nos países de democracia avançada como, p.ex., a Suécia, funcionário do governo que investiga as queixas dos cidadãos contra os órgãos da administração pública. 2. P. ext. Pessoa encarregada de observar e criticar as lacunas de uma empresa, colocando-se no ponto de vista do público: “ o ombudsman critica o próprio jornal que lê, com olhos do leitor” ( *Jornal do Brasil*, 25/06/1985).” FERREIRA, Aurélio Buarque de Hoilanda, *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2000.



Partindo da esfera pública, as Ouvidorias Universitárias, hoje presentes em mais de trinta universidades do território nacional, chegam às universidades privadas traduzindo o alcance e a importância do instituto como um mecanismo privilegiado para a defesa dos direitos dos usuários dos serviços educacionais, bem como, dos funcionários, docentes, pesquisadores e demais membros da comunidade universitária.

No entanto, sabe-se que mecanismos dessa natureza não se estabelecem naturalmente no ambiente das organizações universitárias sem a contraposição exercida por meio de fortes pressões tradutoras da expectativa dos grupos de resistência que temem a perda de seu *status quo*, de privilégios assumidos seja pelo cargo ocupado, pelo poder de influência ou pelo *modus faciendi* que orienta sua atuação, posto que a atividade colabora para a visibilidade de processos, normas, hábitos e até mesmo padrões de comportamento que cerceiam, em muitos casos, as regras de conduta que acabam por se institucionalizar em determinados espaços.

Considerando-se a importância do instituto da Ouvidoria Universitária como um equipamento voltado para a consecução da missão essencial da universidade em termos de democratização do saber e da disseminação dos conhecimentos produzidos, portanto, baseada em princípios éticos, de transparência, de pluralidade e respeito aos direitos humanos, pensa-se que a atividade contém em sua essência elementos que apontam para as relações de poder que se processam no meio acadêmico, presentes no cotidiano das relações entre os indivíduos e, naturalmente, entre a organização de ensino superior e os segmentos de público a ela ligados. E nesse contexto, destacam-se as vertentes do protagonismo e da visibilidade como elementos subjacentes às referidas relações.

Busca-se, então, discutir nesse trabalho, ainda que de forma não aprofundada, alguns aspectos correlacionados a essa trilogia - protagonismo, visibilidade e poder entendendo-a como um caminho para a ampliação do campo das reflexões acerca do papel da comunicação organizacional nesse âmbito, especialmente, como o conceito de Relações Públicas, como função política, se adere ao estudo em foco.

Com a proposta de se estabelecer uma possível relação entre esses elementos, os caminhos para a discussão foram orientados a partir de conceitos afetos ao campo do poder, comunicação e cultura organizacional e relações públicas.



Mais precisamente, adotou-se como principais eixos das reflexões as idéias contidas nos trabalhos de Foucault<sup>4</sup>, Simões<sup>5</sup>, Freitas<sup>6</sup> e Marchiori<sup>7</sup> nas obras citadas.

### **Protagonismo e Visibilidade**

Atualmente, a figura do Ouvidor Universitário se faz presente em várias organizações de ensino superior, públicas e privadas, atendendo, segundo o conteúdo dos documentos legais emanados das entidades de classe e das Resoluções dos Conselhos Universitários, aos princípios “da promoção do direito administrativo de natureza unipessoal e não contenciosa, colaborando no controle administrativo da Universidade mediante a defesa dos direitos fundamentais dos membros da comunidade”<sup>8</sup>.

Segundo o Fórum Nacional dos Ouvidores Universitários - FNOU<sup>9</sup> o instituto da Ouvidoria contribui para o aperfeiçoamento da organização universitária “à medida que o aluno, o professor, o técnico e as pessoas da comunidade podem tornar-se protagonistas das mudanças apontadas como necessárias”.

A questão do protagonismo sugere, no entanto, algumas reflexões.

De origem grega, a palavra *protagonistés* significa “o principal lutador” ou “pessoa que ocupa o 1º lugar num acontecimento”, entre outras definições correlatas, segundo o Dicionário de Língua Portuguesa On-Line<sup>10</sup>.

O sentido do termo deixa transparecer a essência política que envolve o ato de protagonizar. Ocupar o 1º lugar num acontecimento sugere vontade política, esforço de opção, decisão e de deliberação. Sugere, inclusive a predisposição do indivíduo para tornar público o ato deliberado, uma vez que a atuação envolve, inclusive, uma manifestação expressa perante outros indivíduos. Envolve, portanto, o colocar-se perante outros mediando o direito de se fazer ouvir, de se fazer presente e de fazer

---

<sup>4</sup> FOCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro:Edições Graal,1979 .

<sup>5</sup> SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: Função Política*. São Paulo:Summus, 1995.

<sup>6</sup> FREITAS, Sidinéia Gomes. *Cultura Organizacional e Comunicação* in KUNSCH, Margarida M.K. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo:Pioneira, 1997.

<sup>7</sup> MARCHIORI, Marlene Regina. *Mudança Cultural e a Responsabilidade das Relações Públicas* in ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, GESTCORP, ECA-USP, Ano I, número 1, agosto de 2004.

<sup>8</sup> Resolução de 10 de fevereiro de 2000 - Criação da Ouvidoria da Universidade Estadual do Rio de Janeiro- UFRJ. Disponível em <http://unisc.br/fnou>, acesso em 01/10/04

<sup>9</sup> O Fórum Nacional de Ouvidores Universitários (FNOU), como entidade representativa da categoria, foi criado em 1999, durante o I Encontro Nacional de Ouvidorias Universitárias, em João Pessoa, na Paraíba.

<sup>10</sup> Dicionário de Língua Portuguesa On-Line . Disponível em <http://priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx> Acesso em 22/01/06



presente sua manifestação. A questão política tangencia as esferas do universo legal, uma vez relacionada aos aspectos de ordenamento jurídico, do âmbito do Direito e de sua normatização no que diz respeito ao campo dos direitos do cidadão.

No entanto, o direito de expressar sua manifestação e se fazer presente depende não somente do espaço legal constituído para tal finalidade, mas também da legitimação desse espaço que requer, por outro lado, a vontade política de demais indivíduos, e por detrás deles, suas organizações.

Nesse contexto, parece-nos importante pensarmos a questão do protagonismo sob a perspectiva da visibilidade.

Uma possível interlocução ou mesmo um embate de idéias, de forças, de direitos enfim, assinala claramente a constituição de um espaço político. Tal espaço não tem um território concretamente demarcado a não ser pela própria expressão das idéias, das manifestações e do posicionamento entre os interlocutores.

Assim, ao se tornarem manifestas, as expressões dos interlocutores carregam em si um poder intrínseco outorgado pela visibilidade. Em outras palavras, o protagonismo só se efetiva a partir da visibilidade que o indivíduo adquire no sentido de presença política. O contrário disso aponta o anonimato, e, conseqüentemente, o enfraquecimento do poder político pela não expressão da manifestação e, por extensão, dos direitos do indivíduo.

Pode-se pensar, portanto, que para ocupar o 1º lugar num acontecimento é imprescindível, primeiramente, lançar mão do poder de se tornar presente, de fazer perceptível sua expressão e assim, tornar visível sua condição de agente presente na arena política.

### **Reflexões sobre Visibilidade e Poder**

Sob o título “O Olho do Poder”, Foucault <sup>11</sup> expressa um conjunto de idéias sobre a questão da visibilidade a partir do estudo sobre a arquitetura hospitalar e demais instituições citando o trabalho de Jeremy Bentham – o Panóptico<sup>12</sup>.

Foucault analisa o mecanismo propiciador da visibilidade sob a vertente de um poder centrado na vigilância, no entanto, sugere a complexidade que o princípio alcança, como explica:

---

<sup>11</sup> FOCAUL, Michel. “O Olho do Poder” in *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979, p209 a 226.

<sup>12</sup> O Panóptico foi desenvolvido por Jeremy Bentham como um sistema cuja tecnologia arquitetônica permitia que os centros de poder e controle de vigilância de locais como hospitais, penitenciárias, escolas, etc, pudesse ser exercido por meio do jogo de luzes que incidiam sobre determinados compartimentos.

Bentham não imaginou simplesmente uma figura arquitetural destinada a resolver um problema específico como o da prisão, o da escola ou dos hospitais. Ele anuncia uma verdadeira invenção que diz ser “o ovo de Colombo”. E, na verdade, é aquilo que os médicos, os penalistas, os industriais, os educadores procuravam que Bentham lhes propõe: ele descobriu uma tecnologia de poder própria para resolver o problema da vigilância [...] Mas os procedimentos do poder colocados em prática nas sociedades modernas são bem mais numerosos, diversos e ricos. (Foucault, 1979, p.211)

Apreende-se do discurso a idéia de que o princípio da visibilidade, inicialmente trabalhado sob a óptica do poder exercido pela vigilância, pode alcançar dimensões paradoxais em relação ao atributo do “olho que tudo vê”.

Essa idéia Foucault deixa transparecer ao afirmar

Um medo assombrou a segunda metade do século XVIII: o do espaço escuro, o anteparo de escuridão que impede a total visibilidade das coisas, das pessoas, das verdades. Dissolver os fragmentos de noite que se opõem à luz, fazer com que não haja mais espaço escuro na sociedade, demolir estas câmaras escuras onde se fomentam o arbitrário político, os caprichos da monarquia, as superstições religiosas, os complôs dos tiranos e dos padres, as ilusões da ignorância, as epidemias. Os castelos, os hospitais, os cemitérios, as prisões, os conventos, muito antes da Revolução, suscitaram uma desconfiança ou um ódio que implicaram sua supervalorização; a nova ordem política e moral não pode se instaurar sem sua eliminação. Os romances de terror, na época da Revolução, desenvolvem uma visão fantástica da muralha, do escuro, do esconderijo, que abrigam, em uma cumplicidade significativa, os salteadores e os aristocratas, os monges e os traidores [...] Ora esses espaços imaginários são como a “contra-figura” das transparências e das visibilidades que se quer estabelecer. Esse reino da “opinião” invocado com tanta freqüência nesta época, é um tipo de funcionamento em que o poder poderá se exercer pelo simples fato de que as coisas serão sabidas e de que as pessoas serão vistas por um tipo de olhar imediato, coletivo e anônimo. Um poder cuja instância principal fosse a opinião não poderia tolerar regiões de escuridão. Se o projeto de Bentham despertou interesse, foi porque este forneceu a fórmula, aplicável a muitos domínios diferentes, de um “poder exercido por transparências” de uma dominação por “iluminação”.(Foucault, p.216)

Trazendo a idéia implícita, no discurso apresentado por Foucault, para o contexto da Ouvidoria Universitária podemos pensar nas regiões de luz e sombra que a atividade envolve. Luz, ao se fazerem visíveis as manifestações dos indivíduos que recorrem à Ouvidoria, de forma que suas solicitações, sugestões, críticas, etc, possam circular livremente pelas instâncias afetas aos centros de decisão com vistas ao favorecimento do protagonismo efetivo dos agentes e a promoção de mudanças que se revelem necessárias nos processos, produtos e serviços da organização universitária.



Sombra, ao se perceber o jogo do ocultamento favorecido pela displicência, negligência, omissões e lacunas de várias ordens alimentadas pelos sistemas burocráticos existentes nessas organizações.

Desta forma, pensa-se a questão da visibilidade atrelada à questão do poder: se por um lado a Ouvidoria permite a visibilidade possível por meio do exercício do protagonismo dos agentes, por outro, pode servir apenas ao desenvolvimento de uma vigilância interessada, como um mecanismo para a garantia de “um espaço de legibilidade detalhada”. (Foucault, p.218).

### **Um quarto elemento: a comunicação organizacional**

As reflexões realizadas sobre a trilogia protagonismo, visibilidade e poder, suscitam o pensamento sobre a importância da comunicação nos processos ligados a Ouvidoria Universitária.

Se a organização universitária aquiesce a Ouvidoria como um equipamento capaz de fomentar mudanças apontadas como necessárias pelos diferentes atores da comunidade interna e externa, então, faz-se necessário pensar até que ponto a própria estrutura da universidade está aparelhada para receber, conduzir e efetivar tais mudanças. Em outros termos, pode-se e deve-se pensar em que medida a cultura da organização universitária está preparada para processar mudanças em seus sistemas.

Percebe-se, portanto, que ao estudo sobre protagonismo, visibilidade e poder, aplicado à atividade da Ouvidoria Universitária, outras reflexões tornam-se pertinentes: as que se referem ao campo da comunicação e cultura organizacional.

Pode-se pensar que no jogo de luz e sombra, possível no desenvolvimento dos processos ligados à atividade da Ouvidoria Universitária, a comunicação sistematizada, planejada estrategicamente, com vistas à otimização da performance da organização universitária em relação às mudanças necessárias, se destaca como elemento a favor de uma visibilidade essencial para o conhecimento dos valores e práticas que norteiam a relação entre essa organização e seus públicos – internos e externos. Nesse contexto, destacam-se as atividades da área das Relações Públicas sob a perspectiva adotada por Simões (1995, p.83). , ou seja, sob a perspectiva de que “a atividade de Relações Públicas é a gestão da função política da organização” .

Entende-se a função política da área como a possibilidade de promover a interlocução entre os objetivos, expectativas, necessidades e interesses da organização e



de seus segmentos de público por meio da comunicação orientada tanto para a manifestação e deliberação acerca desses domínios quanto para um possível ajuste, ou mesmo uma possível negociação, entre eles. O jogo de forças que cerceia a busca do domínio ou do equilíbrio entre expectativas, necessidades e interesses é perspassado, sem dúvida, pelas relações de poder que, por sua vez, são mediadas pela comunicação.

Em seu trabalho sobre Cultura Organizacional e Comunicação, ao tratar sobre o indivíduo nas organizações, Freitas atribui a esse último campo do conhecimento destacada importância para a análise e a compreensão da cultura organizacional e, no escopo de sua abrangência, das relações de poder presentes em suas diversas manifestações.

Citando Luhman, comenta a autora que...

O poder é, mesmo, uma forma de comunicação orientada por códigos.

Na interação e no modo de comunicação transparecem as relações de poder, onde texto e contexto complementam-se em harmonia. Os elementos vocais, os espaços, o vestuário, os móveis, os rituais, enfim o *savoir vivre* exprime o *savoir faire*. ( Freitas, 1997, p.40 )

Complementando sua exposição, no que se refere ao papel da comunicação nas organizações, a autora afirma que...

Dada sua amplitude e abrangência, a comunicação estabelece o diálogo da organização em âmbito interno e externo.

Em âmbito interno, o diálogo se configura em consonância com a cultura organizacional. Nesse sentido, a comunicação é apontada como poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores, pois são as pessoas – a base da organização – que se comunicam [...]

O relacionamento da organização no âmbito externo será o reflexo do tratamento da comunicação no âmbito interno, facilitando seus negócios. Assim, a comunicação adquire papel estratégico e relações públicas podem ajudar as organizações no seu processo de comunicação estratégica, fazendo com que as organizações conheçam primeiro a si próprias, para, a seguir, melhor se comunicarem com seus públicos externos. (Freitas, p.42)

O conhecimento da organização em relação aos seus próprios valores e princípios e sobre a forma como estes são apreendidos e processados pelos indivíduos que nela atuam e/ou com ela se relacionam ajudam-na a se preparar para desenvolver mudanças, quer sejam localizadas ou estrategicamente mais globais, de forma a colaborar para a sua adaptação frente a novas demandas e cenários.

O ambiente complexo no qual indivíduos e organizações atuam na contemporaneidade solicita, a todo instante, um olhar crítico e uma atuação pró-ativa no



sentido de alocar e distribuir os recursos de inteligência, técnicos e materiais, disponíveis e potenciais, em busca de relações mais saudáveis e equilibradas voltadas ao desenvolvimento humano em primeira instância. Afinal, as organizações são constituídas por indivíduos e para os indivíduos. Produtos, serviços e processos são pensados e desenvolvidos para as suas necessidades e, assim, as organizações que não levarem em conta essa premissa estarão fadadas ao insucesso.

Se a atividade da Ouvidoria Universitária pode indicar a necessidade de mudanças, quer seja, pelo protagonismo dos indivíduos que a ela recorrem ou dos próprios agentes que nela, e na organização representada atuam, faz-se claro a importância do papel da comunicação organizacional na questão da visibilidade dos valores que intervêm no processo de mudança.

A forma como as organizações processam sua comunicação interna se apresenta, portanto, como elemento indispensável para se pensar no desenvolvimento de mudanças, uma vez que essas só ocorrem quando mudam os indivíduos – seus valores, suas crenças, seus hábitos e procedimentos, o que implica, conseqüentemente, mudanças no conjunto, na cultura organizacional.

Analisando o papel e a contribuição das relações públicas para os processos de mudança nas organizações, Marchiori afirma:

Uma mudança cultural só é válida quando se modifica o espírito e as atitudes da organização, os conceitos e os valores que informam a ação. Esta forma de visualizar a mudança deve nascer do processo de gerenciamento das organizações.

Concluimos que uma mudança só é efetiva quando está incorporada e aceita pelos funcionários, e isto exige comunicação [...] Esta realidade, sem sombra de dúvida, traduz-se para nós, profissionais da área, em novo enfoque: ver Relações Públicas como um processo de intervenção na cultura organizacional.

(Marchiori, 2004, p.94)

Pelo exposto, pode-se considerar a importância da função política da área das Relações Públicas e no que isso implica nos processos de mudança nas organizações universitárias que desenvolvem as atividades de Ouvidoria.

Entende-se, portanto, que à trilogia brevemente discutida nesse trabalho, aderem-se os princípios e fundamentos da comunicação entendida como o vetor das relações de poder que se estabelecem na mediação de interesses e necessidade presente nas relações desenvolvidas entre a organização e seus diversos públicos.

A alternância entre luz e sombra, entre visibilidade e efetivo protagonismo, parece depender da cultura corporativa e comunicacional da organização universitária.



## **Considerações Finais**

Na contemporaneidade, as organizações universitárias, públicas e privadas, se destacam, em diversas sociedades do mundo, quer pela sua missão intrínseca de agente promotor do desenvolvimento humano por meio da construção e democratização do saber produzido, quer pela expectativa das próprias sociedades em relação ao cumprimento efetivo desse papel, ao lado de outros agentes sociais.

Frente a tal cenário, entende-se a Ouvidoria Universitária como o equipamento capaz de mediar uma saudável interlocução entre a organização universitária e a sociedade à medida em que possa fomentar as mudanças apontadas como necessárias em prol da excelência acadêmica, por sua vez, alicerçada na capacidade de a organização atuar efetivamente na realização de seu compromisso social.

Em nosso país, os estudos sobre Ouvidoria Universitária ainda se mostram incipientes, posto que em fase de desenvolvimento, para que se conheça, de forma mais aprofundada, as especificidades e os fatores intervenientes no processo de desenvolvimento e aperfeiçoamento da atividade em consonância com a missão das organizações universitárias. Portanto, tem-se como pertinente o estudo que visa investigar a existência tanto dos fatores que inibem, quanto contribuem, para o aprimoramento desse equipamento e, por extensão, da própria instituição de ensino que a executa. Para tanto, buscou-se no presente trabalho desenvolver reflexões acerca dos elementos que, sob a perspectiva delineada, encontram-se associados à atividade da Ouvidoria Universitária.

Propôs-se um caminho que considerou a tríade protagonismo, visibilidade e poder trazendo tais temas à discussão sob a luz de conceitos e pressupostos apontados por pesquisadores que se debruçaram sobre questões ligadas a esse último campo, da cultura e comunicação organizacional e, em especial, da área das Relações Públicas em sua vertente política.

Entende-se tal vertente como um aspecto relevante a ser investigado na esfera da cultura e da comunicação organizacional da Instituição de Ensino Superior buscando-se compreender como essa organização constrói e legitima o espaço de atuação da Ouvidoria Universitária.



## **Referências Bibliográficas**

FOCAULT, Michel. *Microfísica do Poder*. Rio de Janeiro:Edições Graal,1979 .

FREITAS, Sidinéia Gomes. *Cultura Organizacional e Comunicação* in KUNSCH, Margarida M.K. *Obtendo Resultados com Relações Públicas*. São Paulo:Pioneira, 1997.

MARCHIORI, Marlene Regina. *Mudança Cultural e a Responsabilidade das Relações Públicas* in ORGANICOM – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, GESTCORP, ECA-USP, Ano I, número 1, agosto de 2004.

SIMÕES, Roberto Porto. *Relações Públicas: Função Política*. São Paulo: Summus, 1995.