



## **Diálogo como Perpetuador da Comunicação Entre Líderes e Liderados**<sup>1</sup>

Aline Munhoz SANTANA<sup>2</sup>  
Marlene Regina MARCHIORI<sup>3</sup>

Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

### **RESUMO**

Este artigo discute o diálogo como facilitador do processo de comunicação entre líderes e liderados, já que por meio da comunicação interna, é possível estimular o diálogo, a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos, a manifestação de ideias e o sentimento de participação (WELS, 2005). Entende a perspectiva do diálogo como essencial na criação de um ambiente que encoraja a comunicação, valoriza as pessoas e seus processos de interação. O trabalho relata uma pesquisa empírica em uma indústria do setor gráfico do Estado do Paraná revelando o processo do diálogo, sua importância e prática nas organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** diálogo; comunicação; relacionamento; líder; liderados.

### **1. Introdução**

As organizações são constituídas por pessoas que se relacionam, interagem e participam dos processos decisórios. Por esse motivo Ianhez (apud KUNSCH, 2006) afirma que são as pessoas que fazem a diferença no que diz respeito ao sucesso ou fracasso de qualquer organização.

A partir disso, pela valorização dos relacionamentos, o diálogo nas organizações aprimora o vínculo entre líderes e liderados que favorece a integração.

Ressaltando a sua pertinência, o diálogo legitima um espaço que estimula a participação, o desejo de pertença, no qual cada indivíduo torna-se agente no desenvolvimento da organização. Senge (1990) aponta que esta “linguagem” compartilhada se torna natural para as pessoas, desse modo, elas pensam de uma forma não convencional e conseqüentemente compreendem e agem de modo inovador, eficaz e criativo.

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 26 a 28 de maio de 2011.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 7º semestre do curso de Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas da UEL, e-mail: [munhoz.aline@hotmail.com](mailto:munhoz.aline@hotmail.com)

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Pesquisadora e Professora de pós-graduação e graduação do Curso de Comunicação Social/ Relações Públicas da UEL, e-mail: [marlenemarchiori@gmail.com](mailto:marlenemarchiori@gmail.com)



Portanto, o diálogo promove a socialização e a troca de experiências, ainda segundo Mariotti (2004) faz circular sentidos e significados, ou seja, o diálogo emerge das relações e só faz sentido para as pessoas quando daquela realidade participam.

Este artigo trata de uma das faces analisadas pelo GEFACESCOM, Projeto de pesquisa Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. Logo, o objetivo é compreender com mais profundidade o inter-relacionamento do diálogo entre líderes e liderados nas organizações, descobrindo e evidenciando como é visto e praticado, em comparativo com um referencial teórico que revela sua importância.

## **2. Referencial Teórico**

A palavra “Diálogo” origina-se das raízes gregas “dia” e “logos” que denota “por meio do significado”. Para Zuben (2004) o diálogo é o lugar desse encontro e a palavra é essencialmente dialógica, quer dizer, algo que, conforme o prefixo *dia-*, atravessa, perpassa a relação.

O diálogo pode ser encontrado nos trabalhos dos gregos antigos, no Diálogo de Platão e de filósofos como Martin Buber (1982), no qual ressaltam que o sentido humano só se expressa na vivência dialógica.

Uma das referências de diálogo nos estudos organizacionais é dada por Bakhtin (1986), este autor privilegia a concepção da linguagem como reflexo social.

Outro precursor do tema é David Bohm (2005), para ele o diálogo só flui quando há a suspensão de opiniões e pressupostos. Assim, segundo o autor, observar os acontecimentos de forma participativa possibilita o estabelecimento de uma consciência compartilhada.

Inerente ao gênero humano, o diálogo promove os processos de socialização nas organizações. Trata-se de reconhecer que os saberes são construídos diferentemente, e quando da interação entre sujeitos, estes possam ser compartilhados. (CARVALHO, ACIOLI e STOTZ, 2001).

Nesse sentido, “a cultura do diálogo é construída pela disposição de abertura, ao mesmo tempo íntima e coletiva, para a comunicação” (MATOS, 2006, p. 12). Ainda segundo Matos (2006) a consequência desse processo orgânico e saudável de consolidação da cultura do diálogo é o fortalecimento da sinergia, produtividade e competitividade, afinal o resultado mais almejado por todas as empresas.



“Apesar da certa obviedade decorrente da inegável importância do uso da palavra e seu peso nas relações interpessoais, pouco os executivos sabem a respeito do uso da palavra e do lugar que a fala ocupa na vida dos homens”. (FREITAS, 2006, p.145). Devido a essa realidade, é fundamental compreender que uma gestão pautada no diálogo promove um espaço que incentiva o comprometimento e a colaboração. Nessa perspectiva, Damante; Nara; Lopes, Marcelo (2003) afirmam que para engajar os colaboradores dentro de uma organização é preciso que haja uma comunicação de mão dupla, entre líderes e liderados, de forma eficiente e que conscientize as pessoas ao diálogo.

Deste modo, o diálogo se manifesta nos múltiplos níveis e leva a atitudes que transformam a organização como um todo. Boden (1994) aponta que as conversações organizacionais tanto modelam a estrutura organizacional como são modeladas por ela. Ações organizacionais são realizadas por meio de conversações e criadas no contínuo dinamismo dessas conversas. Não se trata, porém, apenas de conversas, mas, sobretudo, de um modo e um meio pelo qual as estruturas organizacionais são constituídas e reconstituídas. Ou seja, tanto o diálogo afeta a estrutura quanto é afetado por ela.

Portanto, nota-se que ambientes acessíveis à comunicação e ao diálogo tendem a estimular a troca de informações entre os diferentes níveis hierárquicos.

Isso propõe novas atitudes e posicionamentos, sobretudo dos gestores, de ouvir e querer escutar, de olhar e querer ver, de falar e deixar falar e, principalmente, de promover ações que evidenciem e materializam o conhecimento e o respeito pela participação e interação efetivas, e não somente festivas. (SCROFERNEKER apud KUNSCH, 2009, p. 209)

E na falta dessa abertura, “a comunicação interna tende a ser frágil, assim como um organismo debilitado é o palco preferido para as infecções organizacionais, como boatos e má informação”. (BUENO, 2005, p.29)

Ainda segundo CURY (2000, p. 288) "a capacidade de liderar está intimamente ligada com o processo da motivação, em uma situação de mútua dependência entre líder e liderados".

Percebe-se que a visão tradicional do líder, aquele que define o caminho, o único a tomar decisões vem sendo substituída por uma nova percepção de liderança que privilegia o aspecto humano. Segundo (TERCIOTTI, 2008) esse apego da cultura do resultado e do lucro leva a uma crise de significados que somente será superada com a implantação de outro tipo de cultura: a cultura do compartilhamento e do diálogo.



Tais considerações evidenciam que uma liderança manifestada no diálogo e no compartilhamento, sem autoritarismo ou manipulação, constrói uma aliança entre gestores e colaboradores.

Nessas organizações, os líderes se caracterizam como projetistas, tornando-se responsáveis por solidificar organizações nas quais as pessoas expandem continuamente suas capacidades, competências e habilidades, tornando-se capazes de compreender as complexidades organizacionais, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais. (CAPELLARI; LARI, 2008, p. 18)

Com base nessas afirmativas, é necessário oportunizar aos colaboradores experiências que privilegiem a comunicação, uma liderança pautada na capacidade de socialização e competência relacional. Segundo (RIVERA, 2003), a qualidade de ser líder, numa reconstrução voltada para a dialogicidade, diz respeito fundamentalmente à sua capacidade de mobilizar os sujeitos organizacionais e de promover a argumentação entre os sujeitos sobre as suas visões da missão, dos objetivos para alcançá-la e das ações necessárias correspondentes.

Porém, numa organização muitas vezes o diálogo atua como uma barreira na relação entre líderes e liderados. Segundo Ouimet (2002) existem muitas circunstâncias que bloqueiam o diálogo no sentido de dificultar o consenso voltado para o encaminhamento de alternativas de solução e que a análise crítica de nosso diálogo interno, marcado por suposições ou inferências erradas, permitiria corrigir, adaptando o diálogo formal a uma situação mais produtiva, de maior autenticidade e aproximação à perspectiva do outro.

Para Freitas (apud KUNSCH, 2006) o grande desafio é conseguir equilibrar as falas organizacionais com as manifestações dos funcionários, não relegando estes a um silêncio forçado potencialmente negativo e desumanizador. “Ao longo do tempo, a prática do diálogo favorece o surgimento de níveis mais elevados de autenticidade, a melhoria das decisões, do moral e do alinhamento em torno do trabalho compartilhado”. (TERCIOTTI, 2009, p.30)

Ellionor e Gerard (apud TERCIOTTI, 2009) afirmam que o diálogo é uma poderosa prática de comunicação e liderança capaz de transformar os atores que nela se deixam envolver e por conseqüência, a cultura organizacional na qual se encontram inseridos.

Tendo em vista esse panorama do diálogo como facilitador do processo de comunicação interna, naturalmente esses canais de diálogo se estendem aos demais públicos.



“Uma organização que visa manter um diálogo com seus *stakeholders* precisa estar atenta para alinhar seus discursos com as crenças que se tem sobre os atributos dessa organização e, naturalmente, estar bem avaliada nesses atributos”. (PEREIRA; COSTA; MURAD, AMBRÓSIO apud KUNSCH, 2009, p. 311).

Logo, a importância de uma liderança que norteia suas ações a partir da construção de visões compartilhadas, que enxerga os processos de inter-relacionamento e as interdições da fala, estimula o contato direto permanente com as pessoas e desenvolve as capacidades de comunicação, reforçando a interação e a participação.

### **3. Metodologia**

O Grupo de Estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional (GEFACESCOM; <http://www.uel.br/grupo-estudo/gefacescom/>), sob a orientação da Dra. Marlene Marchiori, desenvolveu um estudo de caso em uma gráfica paranaense para desvendar as faces e interfaces da cultura e da comunicação organizacional.

A metodologia utilizada para realização deste projeto de pesquisa é a bibliográfica seguida de desenvolvimento de estudo de caso. A pesquisa bibliográfica com o uso de publicações, artigos, periódicos e interpretações de livros a respeito do tema, a fim de identificar o diálogo no contexto da cultura e da comunicação organizacional.

Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando o foco se encontra em fenômenos recentes inseridos em algum contexto da vida real. Constitui-se do desejo do pesquisador em compreender fenômenos sociais complexos.

De acordo com Yin (2001), a preferência pelo uso do estudo de caso deve ser dada quando do estudo de eventos contemporâneos, em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados, mas onde é possível se fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas.

Os estudos de caso têm por objetivo retratar a realidade de forma completa e profunda. O pesquisador enfatiza a complexidade da situação procurando revelar a multiplicidade de fatos que a envolvem e a determinam.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista em profundidade junto ao corpo gerencial e diretivo da organização tendo como instrumento de pesquisa um roteiro estruturado de questões abertas aplicadas por contato pessoal. Convém salientar



que, tal roteiro faz parte de um estudo publicado na obra *Faces da Cultura Organizacional*<sup>4</sup>.

Sendo de caráter qualitativo exploratório, tem na sua essência a análise interpretativa das percepções e experiências vivenciadas pelo pesquisador na organização escolhida. Segundo Minayo (1994) a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se propõe com um nível de realidade que não pode ser quantificado.

A autora deste artigo é Bolsista do Projeto de Pesquisa GEFACESCOM e vem desenvolvendo pesquisas na área de Comunicação Organizacional. As atividades compreendem desde o material que compõe esse artigo quanto auxílio aos demais estudos desenvolvidos pelo grupo de alunos e docentes envolvidos.

O atual estágio do GEFACESCOM é a produção de artigos científicos pelos discentes membros e a produção de um relato global sobre todas as faces da cultura e da comunicação organizacional observadas na organização paranaense escolhida como objeto de estudo do projeto.

#### **4. Relato da Organização**

A unidade amostral do estudo é uma indústria gráfica localizada na cidade de Londrina, Paraná. A empresa começou a atuar no mercado no ano de 1992 e é composta por cinco setores: Administrativo, Comercial, Pré Impressão, Impressão e Acabamento.

Além disso, a empresa possui uma estrutura de 14 mil metros quadrados e 188 funcionários que atuam em diversos cargos na produção de material publicitário, editorial e cartonagens. Caracteriza-se como uma organização privada, de médio porte, e possui características administrativas de traço tradicional e familiar.

O fator qualidade é prioridade devido à modernidade das instalações, alta tecnologia empregada nas atividades, o que pode ser comprovado pelas diversas premiações conquistadas em âmbito regional e nacional e pela criação do selo de Excelência em Qualidade Gráfica (EQG) e pela certificação do selo Forest Stewardship Council (FSC) ou Conselho de Manejo Florestal.

O estudo relaciona o aporte teórico às entrevistas em profundidade coletadas junto ao corpo diretivo e gerencial da gráfica, sendo seis profissionais entrevistados.

---

<sup>4</sup> Marchiori, Marlene (org). *Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional*. 2ª edição. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.



Constatamos a partir disso que a diretoria considera importante o diálogo e ele se evidencia em todos os níveis e setores no engajamento entre os líderes e colaboradores.

*“O envolvimento das lideranças no processo de diálogo em todos os níveis organizacionais é essencial, pois ele complementa o que está escrito, as minúcias são esclarecidas pelo diálogo.”*

Como benefícios acreditam que o diálogo possibilita a interação total entre colaboradores, sem barreiras. Assim como Boden salienta:

As atividades de conversação ocorrem em múltiplos níveis, localizando-se e realizando-se simultaneamente em diversas instâncias de intercâmbio verbal. Conversações são intensivas em sua orientação local e no delicado equilíbrio que orienta as organizações. No entanto, são também extensivas, e o sangue das organizações flui por meio delas. (BODEN, 1994 apud KUNSCH, 2009 p. 120 )

Considerando que as redes internas de comunicação possuem dois grandes sistemas orgânicos: o formal e o informal (GRANDO apud MARCHIORI, 2008) destaca-se na Midiograf o diálogo como algo informal. Para Kunsch (2003) o sistema formal de comunicação de uma organização é o conjunto de canais e meios estabelecidos de forma consciente e deliberada, ou seja, a autoridade é delegada sucessivamente de uma pessoa para outra. No entanto, o sistema formal é suplementado, no decorrer de pouco tempo, por uma rede informal de comunicações, igualmente importante, que se baseia nas relações sociais intra-organizativas e é uma forma mais rápida de atender a demandas mais urgentes e instáveis. Essa rede informal não é requerida nem controlada pela administração, é construída pelas relações sociais entre as pessoas.

Nessa perspectiva, na Midiograf o diálogo é visto como algo informal, uma ação que ocorre naturalmente no dia-a-dia quando os atores organizacionais se comunicam. Ressalta-se ainda conforme a diretoria que ele acontece mais intensamente por meio de reuniões esporádicas e semanais atendendo a resolução dos problemas.

*“O diálogo é uma ferramenta utilizada pelos colaboradores diariamente e ele depende da afinidade existente no relacionamento da equipe de trabalho.”*

*“Não existe freio para o diálogo, ele acontece a todo o momento entre todos os departamentos.”*

Nota-se também que o diálogo presente entre as lideranças da organização é visto de modo positivo, pois é utilizado para que haja melhor comunicação no processo de troca de informações e tudo pode ser resolvido pelo diálogo e com a busca de



informações. Porém, ainda não há na empresa ações que viabilizem sua atuação de modo estratégico.

A comunicação em si é tratada como atividade tática e operacional, apontando para uma visão ainda mecanicista, o objetivo é sempre otimizar determinada área de resultados, o que pode ser percebido é que recorre-se ao diálogo nos momentos em que há divergências para que estas se esclareçam.

Kunsch (2003) aponta a diferença entre planejamento tático e estratégico. O primeiro atua uma dimensão mais restrita e em curto prazo, sendo mais específico e pontual, buscando dar resposta às demandas mais imediatas, por meio de ações administrativas e técnicas eficientes. Já o planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide organizacional e caracteriza-se como de longo prazo acontecendo em constante sintonia e interação com o ambiente.

Apesar do diálogo na Midiograf ainda não ser estratégico, ou seja, ainda não ter ações que fomentem a sua atuação, percebe-se que há uma valorização por parte dos gestores.

Os entrevistados reconhecem que o diálogo se manifesta na participação e no trabalho compartilhado, fomenta o aprendizado para se obter melhores resultados na organização, trabalha para que o conhecimento seja permeável e gera liberdade na convivência entre funcionários e gestores, fatores contribuem na construção da cultura organizacional da gráfica.

Nota-se algumas ações no esforço em integrar os colaboradores quando apontam que existem confraternizações, campeonatos, reuniões setoriais entre gestor e funcionários e conversas pessoais na troca de turnos. Afirmam ainda que pela empresa ser familiar, o objetivo é justamente aproximar todos, fazer da Midiograf uma grande família.

Além disso, o uso do diálogo proporciona o crescimento da organização e também um clima favorável entre os funcionários, já que sua utilização confirma as tomadas de decisões dos gestores, proporcionando a correção de falhas para obter melhores resultados tanto na produção quanto nos relacionamentos. Matos (2005) aponta que a falta de cultura do diálogo, de abertura a conversação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento de organizações.



Os gestores reconhecem que é difícil alcançar a efetividade do diálogo que pode ser atrapalhado por ruídos comunicacionais, mas consideram essas distorções naturais, quando existem desarmonia essas devem cessadas através do diálogo.

Na Midiograf existe o comportamento de trocas de experiências mediante aos problemas e espera-se que essas contribuam para a atribuição de pontos fortes e fracos, necessários a decisão e posicionamento da empresa. Pois, quando o diálogo é bem estruturado, traz excelência à organização, as metas são alcançadas, trazendo benefícios mútuos entre gestores e colaboradores.

De tal modo, concordam os gestores quanto às contribuições do diálogo:

*“Melhoria para o ambiente no sentido de entrosamento de equipe e qualidade de serviços”*

*“O diálogo no processo de tomada de decisão proporciona correção de falhas e a troca de informações para os melhores resultados”.*

*“Com ele se verifica a necessidade de aprendizado”*

*“A dimensão do diálogo é positiva, porque ele proporciona o crescimento e um clima favorável. Vejo o diálogo como algo essencial, pois ele é o principal instrumento de abordagem”.*

## **5. Considerações Finais**

Considerando a contribuição teórica e prática, percebe-se que a comunicação e o diálogo são imprescindíveis nas organizações e que essa performance relacional está intimamente ligada ao esforço de uma liderança que transcende as limitações de papéis e status, cultivando os processos de socialização.

Sendo assim, pode-se considerar que a Midiograf apresenta traços característicos de integração, a hierarquização e as ordens burocráticas não são aspectos preponderantes já que há um esforço por parte da organização em promover o engajamento e a participação em todos os níveis.

Compreendem que pelo diálogo ser informal e natural, ele auxilia a comunicação no processo de troca de informações e que muitos empecilhos cotidianos podem ser resolvidos por meio dele.

Além disso, na Midiograf, o uso do diálogo contribui com o desenvolvimento da organização não somente na criação de um clima favorável, mas, sobretudo, nas tomadas de decisões.



Vale ressaltar ainda que embora compreendam que o diálogo seja importante, há necessidade de estabelecer um planejamento estratégico direcionado ao estímulo e aperfeiçoamento do trabalho em equipe que promova ainda mais o engajamento entre líderes e liderados através do diálogo.

A partir do referencial teórico e do relato, torna-se evidente a relação existente entre liderança e diálogo, permeada no sentido de transformar, assim como aponta Ellinor e Gerard (1998) o diálogo é uma prática de comunicação transformadora que pressupõe significados compartilhados e requer uma construção coletiva de parâmetros e movimentações, onde a rigidez dos organogramas só vem a emperrar a fluidez das conversações.

A visão racionalista de liderança focada apenas em metas dá lugar a uma liderança direcionada através do aprendizado e do diálogo constante e contínuo, no qual as pessoas interagem e participam dos processos decisórios, sendo desenvolvidas continuamente suas competências.

Portanto, a relação dialógica entre líderes e liderados depende de uma gestão fundamentada na comunicação e no diálogo que torna os indivíduos participantes e integrados ao trabalho. O diálogo pode ser uma ponte entre o líder e sua equipe no fortalecimento dos relacionamentos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

BALCÃO, Yolanda F; CORDEIRO, Laerte L. **O comportamento humano na empresa: uma antologia**. 2 ed. 3ª tir. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1975.

BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1986.

BODEN, Deirdre. **The business of talk: organizations in action**. London/ Cambridge: Polity Press, 1994. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling, **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p.119-120.

BOHM, David. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo, Palas Athena, 2005

BUBER, M. **Do diálogo e do dialógico**. São Paulo: Perspectiva, 1982.



BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica.** São Paulo: All Print, 2005.

CAPELLARI, Santo. LARA, Luiz Fernando. Liderança: uma discussão teórica. **Revista Eletrônica Lato Sensu**, Irati, ano 3., n.1., p.1 - 20, março 2008. Disponível em: <[http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista\\_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/21-Ed3\\_CS-DiscussaoTeo.pdf](http://web03.unicentro.br/especializacao/Revista_Pos/P%C3%A1ginas/3%20Edi%C3%A7%C3%A3o/Aplicadas/PDF/21-Ed3_CS-DiscussaoTeo.pdf)>. Acesso em 20 de Dez. 2010.

CARVALHO, Maria Alice Pessanha; ACIOLI, Sonia; STOTZ, Eduardo Navarro. O processo de construção compartilhada do conhecimento. VASCONCELOS, Eymard Mourão (org.) **A saúde nas palavras e nos gestos: reflexões da rede de educação popular e saúde.** São Paulo :Hucitec, 2001. p.101-114.

COGO, Rodrigo. **As interfaces de poder, liderança e diálogo na gestão da Comunicação Interna.** Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=8&ID\\_COLUNISTA=18](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=8&ID_COLUNISTA=18)>. Acesso em: 08 jan.2011.

CURY, A. **Organização e métodos: Uma visão holística.** 7.ed., São Paulo: Atlas, 2000. DAMANTE, Nara. LOPES, Marcelo. **Nada substitui o diálogo.** Disponível em: <<http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoeseticnicas/0191.htm>>. Acesso em: 02 jan.2011.

ELLINOR, Linda e GERARD, Glenna. **Diálogo: Redescobrimo o poder transformador da conversa.** São Paulo: Editora Futura, 1998.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FREITAS, Sidnéia (2006). Cultura organizacional e comunicação. In KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.) **Obtendo Resultados com Relações Públicas** .2ª edição revista. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006, p. 53-62.

GRANDO, Giselle B. in MARCHIORI, Marlene (org). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2.ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

IANHEZ, João Alberto. **Relações Públicas nas Organizações.** In: Kunsch, Margarida Krohling Kunsch (org.). **Obtendo Resultados com Relações Públicas.** 2.ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.



KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação Interna: a organização como um sistema de significados compartilhados. In: Marchiori, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006, p.205-223.

MATOS, Gustavo Gomes de. **A Cultura do Diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

\_\_\_\_\_ **Porque é preciso comunicar?** 30 maio 2005. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. [04 nov. 2010]

MARIOTTI, Humberto. Diálogo: um método de reflexão conjunta e observação compartilhada da experiência. Disponível em: <[http://www.ellerni.org/dialogo\\_Mariotti.pdf](http://www.ellerni.org/dialogo_Mariotti.pdf)>. Acesso em: 10 de fev. 2010

MINAYO, M.C.S. et all. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro, Vozes, 1994.

PEREIRA, Carlos Alberto Messenger. COSTA, Carlos Victor. MURAD, Eduardo Guerra. AMBRÓSIO, Vicente. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e aticulação com o território produtivo. In: Kunsch, Margarida M.K. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 293 – 314.

RIVERA, Francisco Javier Uribe. **As capacidades da liderança na perspectiva do diálogo**. Disponível em:<[\\_revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/download/692/488](http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/download/692/488)>. Acesso em: 07 jan. 2011.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria de Andrade. Processos comunicacionais na implantação dos programas de qualidade e de certificações. In: Kunsch, Margarida M.K. (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009, 195 – 216.

SOUZA, Vera Lucia. **Gestão de Desempenho: julgamento ou diálogo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.



OUIOMET, Gérard. As armadilhas dos paradigmas da liderança. **RAE- Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.42, n.2, p.8-16, Abr/Jun 2002.

SENGE, P. **A Quinta Disciplina**. Best Seller. São Paulo, 1990.

TERCIOTTI, Sandra. O poder, a comunicação e o diálogo no ambiente organizacional. **Organicom**, São Paulo, ano 5., n.9., p.23 – 32, 2º semestre, 2008.

ZUBEN, Newton Aquiles von. Introdução. In: BUBER, M. **Eu e Tu**. São Paulo: Centauro, 2004.

WELS, Ana Maria Córdova. Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. **Conexão – Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul (RS), Universidade de Caxias do Sul, v.4, n.7, jan/jun.2005.

YIN, R. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.