

# A OUVIDORIA COMO PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO

Ana Rafaela Bastos  
Marlene Marchiori,  
Mayna Marchiori de Moraes

Entendidas como espaço de conversação que se mesclam aos processos, práticas e estruturas, as organizações estabelecem uma relação de diálogo com seus *stakeholders*. São ações coletivas ou particularizadas que, ao considerarem as características do contexto, imprimem sentido e significado ao conteúdo que resulta desse movimento conversacional. Organizações são, portanto, espaços interacionais em cuja essência se aloja o diálogo. Nesse ponto comparece a ouvidoria com sua característica essencialmente dialógica e com ela a capacidade de gerar processos comunicacionais que viabilizem a geração de conhecimento.

Este capítulo considera os processos de ouvidoria, tanto internos quanto externos, espaços de construção da interlocução entre a organização e seus inúmeros atores

sociais (Oliveira; Paula, 2007). Considera-se, a partir dessa discussão, a necessidade de ambientes organizacionais que incitem relacionamentos com e entre interlocutores, advindo, a partir daí, processos que acelerem o amadurecimento e o crescimento dos sujeitos que se influenciam mutuamente e tomam decisões coletivas nos mais diversos processos.

A dialogicidade é fator de evolução dos modelos meramente informativos (transmissão mecânica de informações), os quais tratam a comunicação como ferramenta para o alcance dos objetivos organizacionais (Marchiori, 2008). Informação deriva do latim *informare*, assumindo como significado o ato ou efeito de informar, instruir com específico caráter ou qualidade, transmissão de notícias. O modelo informacional é unidirecional (Morreale; Spitzberg; Barge, 2007), tendo como característica a linearidade (Berlo, 2003), ou seja, é um modelo mecânico, em que trocas inexistem. Comunicação, que se origina do latim *communicare*, significa tornar comum, partilhar, trocar opiniões, relação, processo social que torna possível a interação, a partir das ideias e sentimentos que se transmitem de indivíduo para indivíduo (*Dicionário da Língua Portuguesa – Michaelis*). Em comunicação, os modelos interativos e transacionais emergem, sendo meta a comunicação de duas mãos e a construção de um processo no qual se cria um campo de sentido compartilhado (Morreale; Spitzberg; Barge, 2007). Para Vasconcelos (2007, p. 93), as condutas humanas passam a ser vistas como um “agente desse espaço” e não mais uma variável dependente.

Iasbeck (2006), ao discutir ouvidoria, considera que as pessoas que a ela recorrem são aqueles usuários,

clientes, consumidores, cidadãos que possuem algum tipo de interesse nos negócios da organização, seja para reclamar, criticar, sugerir, pedir informações, resolver dúvidas, elogiar, ou simplesmente trocar ideias. Esse usuário demonstra estar suficientemente motivado para acionar a organização e, por essa razão, mobiliza-se e oferece a ela diversificadas informações, desde as mais óbvias e explícitas, até outras que podem facilmente ser inferidas.

A excelência no atendimento aos clientes deve ser parte da cultura organizacional, tornando-se um de seus valores primordiais, fundamento de sua existência. O ambiente interno da organização deve ser um processo permanente e sistêmico de autoaperfeiçoamento, por meio de um direcionamento estratégico, incorporando, dentro do sistema operacional, suas próprias críticas/sugestões e, ainda, aquelas oriundas do “ouvir externo”. Que conhecimentos são essenciais a uma organização? A resposta situa-se no contexto sócio-histórico, na demanda dos *stakeholders*, mas principalmente dos processos que existem para ouvir, interagir e inter-relacionar e que certamente ao serem pensados, acrescem capacidade nos interlocutores envolvidos.

## Ouvidoria, o que dela sabemos?

Muitas definições se apresentam, mas a que determina sua amplitude é aquela que a enuncia como “ferramenta de consolidação da democracia” (Silveira *et al.*, 2008). Tal pretensão se justifica porque, nessa atividade, as pessoas exercem o principal fundamento da cidadania: o espaço para expressar-se. Ouvidoria

pode também ser definida como “lugar de comunicação” (Iasbeck, 2006). Adicione-se que se trata também de uma real oportunidade de interlocução entre uma organização e seus públicos. É um serviço (embora essa não seja uma dimensão exclusiva) a que o cidadão pode recorrer para encaminhar sugestões, reclamações, denúncias (Sales, 2006, p. 155) – ou mesmo o designado pela expressão consagrada pelo uso: fazer elogios ou críticas. Dentro dos princípios que devem nortear a administração pública, é um espaço para assegurar “a legalidade, a legitimidade, a impessoalidade, a moralidade, a economia e a publicidade” (Sales, 2006, p. 155).

O papel de um *ombudsman* não pode ser exercido de modo opressivo, sobretudo numa concepção fiscalizadora e sancionadora. Ele é um mediador, que nessa função levanta informações que serão transformadas em conhecimento a serviço de um processo de gestão. Conflitos podem se configurar de modo real ou potencial, e a chave é antecipá-los, compreender sua natureza, nele atuar de forma pontual. Yeung (1997) reitera que conflitos são processos naturais indissociáveis da vida organizacional. Chambers (1998) acrescenta que seu tratamento deve ser construtivo e que confrontações não devem ser temidas porque são fator de crescimento e melhoria. Implica alterar visões conservadoras, dinamizar práticas, absorver diferentes pontos de vista, lidar com oposições. Sales (2006) sustenta que não se pode conceber o aprimoramento das relações interpessoais sem a capacidade de administrar conflito.

Ouvidoria não é um espaço oferecido apenas ao público externo; a mesma condição de funcionamento deve ser garantida internamente. A ligação com a ideia de cidadania é fundamental – ela é o mesmo processo dentro

e fora das organizações e é parte do espaço público e do espaço privado. Lembra Farias (2008) que ignorar esse postulado é uma incoerência. Se o propósito de estabelecer uma ouvidoria é permitir a desinterdição de fala, acelerar a resolução de conflitos, expandir e modificar as relações interpessoais, abrir a organização, tal iniciativa só pode ter curso nos princípios da civilidade. A ferramenta é o diálogo, e essa ação não deve ser concebida apenas no plano das intenções. Executar o diálogo é algo complexo, de múltiplas implicações e que deve ser objeto de permanente reflexão e estudo. Uma alteração de posicionamento é necessária como ponto de partida: a organização deve deixar sua posição de emissora e tornar-se participante da comunicação.

Compreensão deficiente desse princípio pode levar ao exercício equivocado da função de *ombudsman*. Segundo Harris e Nelson (2008, p. 217), ao profissional nesse papel cabe a função de “representante que medeia diferenças”, o que implica, segundo Silveira *et al.* (2008), o “olhar de quem usa o serviço, vendo a empresa pelo lado de fora”. Mediação, por seu turno, é um “procedimento consensual de solução de conflitos” (Sales, 2006, p. 159), em que, pela via do diálogo, são encontradas alternativas ponderadas, eficazes e satisfatórias. O mediador é alguém preparado para assegurar que o diálogo se instale e progrida. Ouvidoria interna, portanto, é um exercício de aprender a ouvir e a buscar respostas. Alguns termos são diretamente implicados: troca, opinião, crítica, sugestão, recomendação.

Ainda em Silveira *et al.* (2008), encontra-se a definição de *feedback* como instância vital para a manutenção saudável de um processo de ouvidoria. No

ouvidor deve estar presente a possibilidade concreta de parceria e confiança – o usuário não pode ficar sem resposta. Acrescente-se imparcialidade, neutralidade, senso de justiça, agilidade com o retorno na resposta. Exercer a função de ouvidor implica capacidades e habilidades múltiplas, segundo Cardoso (2006). Para Sales (2006, p. 156), destacam-se, *no ombudsman*, as seguintes condutas: transparência nos procedimentos administrativos e gerenciais; agilidade no atendimento às demandas; sigilo das informações e fatos; isenção no trato das demandas; uso de informações e documentos existentes na empresa; tratamento equânime em relação às partes. O processo do ouvir deve contribuir para humanizar as relações internas e fazer com que o diálogo seja reconhecido como marca do ambiente organizacional.

## Ouvidoria, comunicação e conhecimento

Comunicação é atividade social (Miller, 2005) e geradora de significados (Blikstein, Alvez; Gomes, 2004). A partir disso, é fundamental criar sentido nas ações e nos processos organizacionais, entendendo que o sentido se constrói quando se vai além da comunicação como mera transmissora de informações. Portanto, compreende-se que a comunicação é “produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores” (França; Maia, 2003, p. 188) que considera o contexto sócio-histórico e a situação de interação. Ouvidoria deveria ser entendida como um processo que se constitui nestas interações discursivas que ocorrem entre os sujeitos interlocutores: organização X público – processo esse permeado por

mediações que equilibrem a reciprocidade e produzam o crescimento mútuo.

As organizações, ao avançarem no caminho da interação e da construção de relacionamentos dialógicos, estimulam a ouvidoria como um processo que recebe, capta, responde, transaciona, inova, movimenta as organizações. O saber se produz nas microatividades, no cotidiano vivenciado diariamente: processos de comunicação envolvem pessoas. Interações permeiam as relações entre sujeitos, sendo esses processos os efetivos produtores de significado, saber e conhecimento. O conhecimento é o conteúdo comunicado na organização com real efeito para os participantes e edifica a aprendizagem organizacional (Bulgacov; Marchiori, 2008). Por seu vínculo à comunicação, “é através dos processos comunicativos que a informação e o conhecimento são produzidos, processados, veiculados e consumidos” (Pereira; Herschmann, 2002). O conhecimento é gerado em ambientes não manipulativos (Marchiori *et al.*, 2011), sendo construído e reconstruído nas práticas diárias (Deng & Poole, 2011). Portanto, as práticas organizacionais são fonte geradora de conhecimento (Gherardi, 2009), o que permite entender a criação do conhecimento como um processo vivo (Marchiori *et al.*, 2011) e vibrante.

Esse é o verdadeiro sentido da prática do conhecimento nos ambientes organizacionais. Adotar esse enfoque interno possibilita sua existência para outros relacionamentos e ambientes diversos. Nonaka (1994) sugere que o diálogo entre os membros organizacionais e os relacionamentos interativos são a base real para o conhecimento, e não uma visão estática dos indivíduos, processando *amounts of knowledge*. Quando as pessoas

se tornam envolvidas nos processos, elas naturalmente apresentam uma tendência a melhor desenvolver suas ações, superando-se, o que acelera o avanço e a interação do conhecimento nas organizações. Para Taylor & Van Every (2000), os interlocutores desenvolvem e estimulam conhecimento, informação e significado quando interagem com a organização.

A partir dessas reflexões, veem-se as organizações como locais de construção de significados para si próprias, para seus membros e para o ambiente em que estão inseridas. Quando permeadas pela comunicação dialógica, contemplam a interação entre as pessoas e a interface entre os diversos conhecimentos, a fim de construir sentido para as decisões e ações organizacionais (Batistella; Marchiori, 2010). A relação entre o ser e o saber, ou seja, entre os agentes e o conhecimento, se dá a partir do momento em que se tornam capazes de interagir de modo mais pleno. Entender a ouvidoria como um processo e não uma ferramenta possibilita sua inserção nesse universo.

Mais especificamente, no contexto das organizações modernas, vê-se aumentar a necessidade de fortalecimento e, em alguns casos, implementação de uma cultura dialógica, que implique em ouvir o que os públicos têm a dizer e expressar *feedback*, a fim de construir e/ou revigorar relacionamentos. Uma organização que atingiu plena consciência do valor do “ouvir” possui mecanismos para tornar-se sempre mais receptiva ao que os funcionários e clientes têm a dizer. Assim, age no sentido de entender, compreender a demanda e os anseios desses públicos, por entender que são justamente esses fatores que tornam uma organização dinâmica e mais



aberta à inovação. Essa sintonia organizacional é fruto da interlocução organização-público, ou seja, resultado que se pode esperar de um processo de ouvidoria.

## Ouvidoria – um campo estratégico de conhecimento

A ouvidoria pode ser considerada uma função de natureza estratégica, uma vez que se presta como instrumento de transformação permanente – fator que permite projetar o futuro no sentido de reduzir pontos fracos, consolidar pontos fortes, neutralizar ameaças e vislumbrar oportunidades. É um campo de diálogo, que se processa nos mais diversos níveis de relacionamento, tanto interno quanto externo. Ultrapassa, portanto, a característica de mero serviço ou cortesia adicional e pode ser entendida e praticada como verdadeira modalidade de interlocução – essa sim, digna de estudo em bases científicas, sobretudo no que já se encontra disponível em termos de percepção sobre um de seus componentes fundamentais: a interatividade discursiva. Cussy (2011) aponta que as organizações já percebem a ouvidoria como meio de estreitar o relacionamento com o cidadão, por uma via oficial e direta de comunicação, atuando com o objetivo de evitar perda de eficiência e responder, de modo satisfatório, às demandas da sociedade.

Pelo fato de lidar com os públicos ativos, a ouvidoria é um recurso para ver o conflito como um processo que contribui para o desenvolvimento organizacional, ou seja, encontrar-se num cenário de atrito, facilita-se a comunicação e busca-se propiciar ambientes cooperativos

e interacionais. As relações são transformadas e, desse modo, melhoram os relacionamentos (Cardoso, 2006). Embora seja objeto de grande atenção e esteja presente na maioria das organizações públicas e privadas, a auditoria ainda tem seu papel muito difuso, exigindo um repensar desse processo (Cardoso, 2006). É preciso uma reflexão sobre como ir além da função do ouvidor – esse com o desafio de funcionar como adequado interlocutor e tradutor – e atingir todos os membros da organização, a fim de que se edifique um lugar privilegiado de comunicação organizacional, ressignificando as relações públicas no trabalho e viabilizando a dignidade das relações humanas, de modo ampliado, integrado e abrangente (Iasbeck, 2006).

O ouvidor, portanto, exerce um papel estratégico nas organizações – o de mediar a relação da organização com seus públicos, ato em que, além de instaurar um ambiente de equilíbrio, deve estar competente no sentido de receber ideias e refletir a fim de gerar um constante autoaperfeiçoamento da organização, que agregue, desse modo, valor a esses relacionamentos. A ouvidoria é lugar de comunicação, e o ouvidor ou o *ombudsman* são responsáveis nominais pela mediação, e, por isso, responsáveis por fazer girar processos comunicativos entre empresa-clientes e entre clientes-empresa (Iasbeck, 2006), assegurando ambientes cooperativos e humanizados, nos quais os públicos têm voz e agregam valor aos processos de que fazem parte.

Ouvidoria representa um tema de estudo comunicacional profícuo para os pesquisadores da área. Com base em sua abordagem como “lugar de comunicação” (Iasbeck, 2006), o processo de ouvir nas organizações (que sempre foi recomendado em programas

de desenvolvimento e gestão de pessoas) é um item complexo quando se conjugam comunicação e geração de conhecimento. Entende-se, aqui, por ouvir, o ato de receber informações não necessariamente pelo sentido da audição, mas pelo conjunto de todos os sentidos aliados à inteligência humana (Silveira; Oliveira; Pessoa, 2008). Trata-se, portanto, de uma área dos estudos de linguagem.

Sales (2006) discute ouvidoria como a ciência do relacionamento que tem, no mediador, equiparado ao ouvidor ou *ombudsman*, a responsabilidade nominal por mover processos comunicativos que, em última análise, serão responsáveis por humanizar a organização e facilitar a comunicação entre as partes para que elas próprias possam dialogar na situação controvertida, buscando uma solução de consenso (Tartuce, 2008) e assim gerar equilíbrio. A ouvidoria é um processo que envolve pessoas, informação, atitude organizacional e que exige a mediação para a construção do ser e do saber. Mediação deve ser entendida como uma técnica não adversarial de resolução de conflitos, por meio da qual, duas ou mais pessoas buscam auxílio de um indivíduo capacitado, neutro e especialmente treinado (Braga Neto, 1999). O mediador alivia as pressões irracionais que as partes estão sofrendo, para que elas possam compreender melhor as reais circunstâncias do problema, para, dessa forma, obter uma equilibrada condição de análise dos fatos (Cachapuz, 2003).

A mediação como técnica ensina que o fator mais importante na resolução do conflito, a fim de alcançar os objetivos descritos, está na capacidade de o mediador se posicionar como um facilitador do diálogo entre as partes, buscando o entendimento e incentivando para que os atores sociais tenham capacidade e autoria na solução

do conflito (Cardoso, 2006). Desse modo, a reflexão proporcionada pelo ouvir gera produção de conhecimento e mudança. As partes transformam o problema em oportunidade para construção de soluções, antecipando a prevenção de posteriores conflitos. O ato de antecipar-se evita que os conflitos se prolonguem no decorrer do tempo, ganhem contornos que ultrapassem sua capacidade de resolução. Ao mesmo tempo, é fundamental reconhecer que se torna imprescindível buscar uma solução que reduza os custos financeiros e o desgaste emocional, transforme as relações, diminuindo a reincidência das reclamações e ainda facilite a comunicação, propiciando, dessa forma, ambientes cooperativos (Cardoso, 2006).

## Considerações finais

Ao se adotarem as concepções propostas, aprofunda-se a ouvidoria como um espaço de interação e conhecimento, no qual o interlocutor conversa a fim de alcançar seu objetivo, na espera de uma mudança, e da realimentação de sua iniciativa de interagir, contribuindo, com saberes novos, para com a organização. Considerando esse modelo e refletindo a ouvidoria como canal ascendente de comunicação, é fundamental discuti-la como possibilidade real de instigar relacionamentos com públicos e como processo necessariamente unido às pessoas. A comunicação é uma atitude que deve estar presente na ocupação e na preocupação de todos os que compõem uma dada organização, devido ao fato de esses serem representantes dessa organização perante seus públicos (Iasbeck, 2006). Vê-se que a ouvidoria, como um

processo contínuo de recepção e produção de discursos, deve envolver todos na organização a fim de que as pessoas construam a organização do conhecimento, por meio dessa cooperação.

Tais reflexões teóricas sugerem o entendimento do ouvir como processo que tem espaço fundamental, uma vez que recolhe elementos para compreensão do que o público tem a dizer, juntando opiniões, expressões e interpretações. A partir disso, visto que existe a ampliação do ouvir, expande-se também a capacidade de entendimento sobre a própria organização, já que as ouvidorias produzem uma forma especial de interlocução. Para que esse entendimento organizacional se amplie, é importante imbricar o processo de ouvir com a emissão de *feedback* aos públicos que buscam interação, fator de troca de saberes. Essas assertivas levam a construir uma organização de conhecimento, a qual “é condição e produto da implantação de uma comunicação de saberes, de forma que o fruto do trabalho seja consequência dos processos criativos e inovadores vivenciados pelos profissionais no cotidiano das organizações” (Bulgacov; Marchiori, 2010).

A partir disso, é importante constatar que a construção do conhecimento se manifesta no saber, e que a interlocução dos saberes faz, das organizações, esferas dinâmicas e inovadoras, preparadas para lidar e se relacionar estrategicamente com seus *stakeholders*. Gorz (2005, p. 32) assevera que o saber “é, antes de tudo, uma capacidade prática. [...] Uma cultura é tão mais rica quanto mais os saberes comuns de que ela é tecida lhe permitam integrar, transformando conhecimentos novos em saberes”. Desse modo, quando se analisa o conhecimento nas organizações, é importante integrar a esse os saberes, ação manifesta na

conversa, no relacionamento, ou seja, elementos obtidos por via da prática de ouvidoria.

Nota-se então que o ouvir torna-se essencial para o trabalho de relacionamento com os públicos, pois é um processo que posiciona a organização no seu papel de interlocutora. Portanto, esse processo resulta na construção do saber em função dos diálogos, das trocas que ocorrem quando se pratica a proximidade, a inter-relação. Pela ouvidoria, a voz dos públicos se torna conhecida e fornece base para mudanças na organização – ela se torna, portanto, uma possibilidade de construção de conhecimento. O passo seguinte é caminhar em direção da busca de significados no campo do “que foi ouvido”. Mediação e construção do conhecimento têm como ponto de partida saber ouvir, para assim compreender e interpretar o conteúdo transmitido e a intenção dos seus interlocutores. Desse modo, serão favorecidas a emissão de *feedback* e a realimentação da ouvidoria, pois, uma vez que a organização entende a demanda de seu público e seu posicionamento, ela pode iniciar um diálogo, por exemplo, esclarecendo dúvidas, respondendo questões relativas a sua imagem e atendendo sugestões. É importante salientar que muitos desentendimentos, brigas, rupturas, guerras e conflitos sociais poderiam ser evitados e solucionados pelo simples entendimento dessa questão de bom-senso. (Matos, 2004).

É possível afirmar que entender ouvidoria como uma possibilidade real de humanizar as relações organizacionais é central nesse processo. A comunicação acontece quando o processo de ouvir permite a reflexão da organização e se complementa com um novo comportamento, por mais simples que seja, sendo que nos

processos de ouvidoria é que acontecem as reflexões sobre a organização. Dessa forma, é preciso identificar, e mais que isso, refletir o sentido renovado que as ouvidorias trazem para as organizações e o quanto elas constituem ou reconstituem os ambientes organizacionais ao captarem as manifestações de seus integrantes, tornando-as efetivamente dinâmicas, ampliando sua perspectiva como canais de interação e, portanto, de relacionamento.

## Referências

- BATISTELLA, M.; MARCHIORI, M. *A comunicação nos processos de sustentabilidade das organizações*. Janeiro 2006. Disponível em: [http://aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=442&ID\\_COLUNISTA=43](http://aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=442&ID_COLUNISTA=43) Acesso em: 01.05.2010
- BERLO, D.K. *O processo da comunicação: introdução à teoria e à prática*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- BLIKSTEIN, I.; ALVEZ, M. A.; GOMES, M. T. Nota técnica: os estudos organizacionais e a comunicação no Brasil. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C; NORD, W. R. *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2004.
- BRAGA NETO, A. Os advogados, os conflitos e a mediação. In: OLIVEIRA, A. (Coord). *Mediação: métodos de resolução de controvérsias*. São Paulo: Ltr, 1999.
- BULGACOV, S.; MARCHIORI, M. O ser e a comunicação dosa saberes. In: MARCHIORI, M. (org.) *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p. 105-120.
- CARDOSO, A. S. R. *Ouvidoria X Mediação: Reflexões sobre um conflito*. Julho 2006. Disponível em: <http://desafios.ipea.gov.br/ouvidoria/images/stories/pdf/artigo003.pdf>. Acesso em: 9 mai 2011.

- CACHAPUZ, R. R. *Mediação: conflitos do direito de família*. Curitiba: Juruá Editora, 2003.
- CHAMBERS, H. E. *The bad attitude survival guide*. Reading, MA: Addison-Wesley Longman, 1998.
- DENG, L.; POOLE, M. S. Knowledge utilization in electronic networks of practice. In: CANARY, H.; McPHEE, R.D. (Ed.), *Communication and organizational knowledge: contemporary issues for theory and practice*. New York: Routledge, 2011, p 209-220.
- FARIAS, L. *Ouvidoria interna ou externa: quando optar por uma ou por outra?* Disponível em: <[http://www.administradores.com.br/noticias/ouvidoria\\_interna\\_ou\\_externa\\_quando\\_optar\\_por\\_uma\\_ou\\_outra/19013/](http://www.administradores.com.br/noticias/ouvidoria_interna_ou_externa_quando_optar_por_uma_ou_outra/19013/)>. Acesso em: 15 out. 2009.
- GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. *Management Learning*, 40 (12), 115-128. April, 2009.
- GORZ, A. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. São Paulo: Annablume, 2005.
- HARRIS, T. E.; NELSON, M. D. *Applied organizational communication* (3rd edition). Associates Erlbaum Lawrence: Nova York: NY, 2008.
- IASBECK, L. C. A. *Ouvidoria: Lugar Privilegiado de Comunicação Organizacional*. 2006. Disponível em: <http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/20148/1/Luiz+Carlos+Assis+Iasbeck.pdf>. Acesso em: 1º mai 2011.
- MAIA, R. C.; FRANÇA, V. A comunidade e a conformação de uma abordagem comunicacional dos fenômenos. In: Lopes, M.I.V. (Org.) *Epistemologia da comunicação*. São Paulo: Loyola, 2003.
- MARCHIORI, M. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. (2. Ed.) São Caetano do Sul: Difusão, 2008.
- MARCHIORI, M.; RIBEIRO, R. *Reflexividade no discurso das organizações: um espaço crítico de interação e diálogo*. Artigos, Edição nº 1, ano 2, 2009. Disponível em: [http://www2.uel.br/revistas/nic/wwwroot/artigos/artigo\\_mostra.asp?id=109](http://www2.uel.br/revistas/nic/wwwroot/artigos/artigo_mostra.asp?id=109). Acesso em: 15 jan 2011.
- MARCHIORI, M.; CONTANI, M. L.; BUZZANELL, P. *Dialogue as a possibility for Knowledge in organization*. Paper presented at the 13<sup>th</sup> Conference, Dialogue and Representation,



The International Association for Dialogue Analysis (IADA), Quebec, Canada, (2011, April).

MATOS, G. G. *Comunicação sem complicação: como simplificar a prática da comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MILLER, K. *Communication theories: perspectives, processes, and contexts*. 2. Ed. New York: McGraw-Hill, 2005.

MORREALE, S. P.; SPITZBERG, B. H.; BARGE, K. J. 2.ed. *Human communication: motivation, knowledge, and skills*. United States, Thomson Wadsworth, 2007.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, Vol. 5, nº 1, 1994.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007.

PEREIRA, C. A. M.; HERSCHMANN, M. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. In: *Comunicação & Sociedade*. São Bernardo do Campo: Umesp, 2002. nº 38, p. 27-42, 2ª sem.

PESSOA, E. *A ouvidoria como facilitadora do processo de comunicação organizacional*. Agosto de 2008. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/>

a-ouvidoria-como-facilitadora-do-processo-de-comunicacao-organizacional/24849/. Acesso em 10 mai 2010.

SALES; L. M. M. Ouvidoria e mediação: instrumentos de acesso à cidadania. *Pensar*. Fortaleza, v. 11, p. 154-167, 2006.

TARTUCE, F. *Mediação nos conflitos civis*. São Paulo: Método, 2008.

TAYLOR, J. R.; VAN EVERY, E. J. *The emergent organization: communication as its site and surface*. Mahwah, N. J.: Lawrence Erlbaum Associates, 2000.

VASCONCELOS, F. C. *Dinâmica organizacional e estratégia: imagens e conceitos*. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

YEUNG, L. N. T. Confrontation or resolution management: discourse strategies for dealing with conflict in participative decision making. *Journal of Applied Management Studies*, v. 6, nº 1 p. 60-73, 1997.