

A compreensão como oportunidade de construção de valor no relacionamento com *stakeholders*

Viviane Regina Mansi

*Mestre em comunicação pela Faculdade Cásper Líbero e pesquisadora do Centro Interdisciplinar de Pesquisa da mesma instituição
Email: viviane.mansi@gmail.com*

O presente artigo tem como objetivo observar as contribuições da compreensão como método no espaço de comunicação com diferentes *stakeholders*, tarefa comum aos profissionais de relações públicas que atuam na comunicação organizacional. Pretende contribuir para a melhoria da prática de diálogo com esses públicos e, com isso, estabelecer ou preservar relacionamentos de longo prazo, que sejam benéficos tanto para empresas como para os demais envolvidos, aqui denominados *stakeholders*. Para tanto, se fará uma revisão bibliográfica de autores, como Maria Aparecida Ferrari, Rudimar Baldissera, Dimas A. Künsch e Luís Mauro Sá Martino.

Palavras-chave: diálogo; comunicação; *stakeholders*; compreensão.

Understanding how value building opportunity in the relationship with stakeholders

This article aims to observe the contributions of comprehension as a method on the space of communication with different stakeholders, common task for public relations who work in organizational communication. It aims to contribute to improving dialogue with these groups practice and, therefore, install or maintain long-term relationships that are beneficial for both companies and for the others involved. To do so, it will be a bibliographic review from authors such as Maria Aparecida Ferrari, Rudimar Baldissera, Dimas A. Künsch and Luís Mauro Sá Martino.

Key-words: dialogue; communication; stakeholders; understanding.

La comprensión cómo la oportunidad de construcción de valor en el relacionamiento con los *stakeholders*

El presente artículo tiene como objetivo observar las contribuciones de la comprensión como método en el espacio de la comunicación con diferentes grupos de interés, tarea común a los profesionales de las relaciones públicas que trabajan en comunicación organizacional. Pretende contribuir a mejorar la práctica del dialogo con esos públicos y, de esa manera, establecer o preservar relacionamientos a largo plazo que sean beneficiosos tanto para las empresas como para los demás involucrados. Para eso, se hará una revisión bibliográfica de autores como Maria Aparecida Ferrari, Rudimar Baldissera, Dimas A. Künsch y Luís Mauro Sá Martino.

Palabras clave: dialogo; comunicación; *stakeholders*; comprensión.

O campo das Relações Públicas está ligado fundamentalmente à habilidade de estabelecer relacionamento com seus diversos públicos – ou *stakeholders* – e, felizmente, temos assistido nas últimas duas décadas a uma melhoria qualitativa na forma como isso tem sido feito.

Se, no passado, as tentativas de relacionamento tinham caráter eminentemente reativo, respondendo às demandas e solicitações desses *stakeholders*, em resposta ao amadurecimento da sociedade e dos processos democráticos, essa relação começou a ser pautada por uma ação proativa na busca de interesses comuns. Não se tratou, contudo, apenas de uma mudança benevolente das empresas. Viu-se uma oportunidade nessa mudança de comportamento. O relatório do *International Finance Corporation* (IFC), instituição ligada ao Banco Mundial e voltada para o setor privado nos países em desenvolvimento, reforça essa questão, quando diz que:

As empresas que compreenderam a importância de desenvolver ativamente e manter relacionamentos com comunidades afetadas e outros interessados durante o ciclo de seu projeto, e não simplesmente durante a fase inicial de viabilidade e avaliação, estão colhendo os benefícios da melhoria na gestão do risco e melhores resultados nesse campo. (2007, p. 1)

Aquelas empresas que ainda estão em estágios embrionários de relacionamento deparam-se com a vigilância da sociedade e são pressionadas a buscar alternativas que diminuam seus impactos, de ordem ambiental ou mesmo moral. Esse caminho foi, muitas vezes, aprendido na prática, ou a partir de problemas com a reputação da empresa. Isso não torna seus resultados menos válidos, embora ainda voltados, fundamentalmente, aos interesses particulares das organizações. A ética em questão, aqui, olha apenas para a organização e representa apenas seus interesses.

Evidentemente, o entendimento de que as aspirações da sociedade mudaram fez com que as empresas buscassem um novo olhar sobre como estabelecer esse relacionamento. Dito de outra forma, busca-se uma nova ética, que requer novas estratégias de comunicação.

Embora ainda seja comum entender a comunicação como “um instrumento, um meio tangível para conseguir benefícios concretos para os negócios” (Ferrari, 2009, p. 155), é preciso pensar – como algumas organizações já fazem – na comunicação como processo de construção de significados, que não se limita à organização: envolve e depende de todos os envolvidos no processo de construção de sentidos.

Colocado dessa forma, estamos diante da oportunidade de olhar para as organizações e sua complexa relação com o mundo à sua volta de uma nova maneira. A esse respeito, Ferrari comenta:

As recentes abordagens veem a comunicação como um processo fundamentalmente bilateral, interativo e participativo em todos os níveis de alcance. Tal enfoque envolve a mudança paradigmática da orientação emissor/receptor para uma orientação mais dinâmica e complexa de significados construídos, segundo a qual todos os autores podem ser ativos e tomar iniciativas. É por isso que, neste início de século XXI, a ênfase está na comunicação como um processo cujos significados são criados e trocados, ou mesmo compartilhados, pelas partes envolvidas (2009, p. 154).

Entender a comunicação como processo de troca de significados oferece a oportunidade de buscar em estratégias, como o diálogo, um caminho possível para diminuir as distâncias entre as organizações e seus *stakeholders*.

A importância das práticas de diálogo

A proposta deste artigo é retomar os princípios da abertura para o diálogo, tão vivos nas ideias de ética, democracia e cidadania. Buscaremos, em especial, o espaço do uso da compreensão como método, dando relevo à necessidade, sempre atual, do olho no olho, da atenção ao outro.

Nixon traz a importância dessa reflexão: “Embora geralmente as pessoas aceitem e reconheçam que comunicação não é, necessariamente, diálogo, elas ainda confundem diálogo com conversa” (2012, p. 67). Tornar disponíveis e acessíveis pessoas e informações não quer dizer, de fato, predisposição ao diálogo, aqui entendido como um processo que “passa pela comunicação, como uma primeira etapa, em que indivíduos se conhecem, convivem, estabelecem confiança para, num segundo momento, alcançar um estágio mais profundo de interação” (Mansi, 2014, p. 62). Diálogo requer, portanto, abertura para o entendimento do outro, assim como das suas necessidades.

O tema é especialmente importante no momento em que vivemos. Diante da incerteza do que vem pela frente, é difícil acertar uma prática ou uma nova ação, se a organização não estiver permanentemente em contato com o “mundo lá fora”.

A instabilidade e a imprevisibilidade do atual contexto têm mostrado que o pensamento linear que impera nas empresas não tem mais lugar no novo cenário organizacional. O futuro passa a ser visto como o resultado de processos emergentes, de situações desconhecidas que dependem de múltiplas variáveis. Dessa forma, diante da dificuldade de se preverem certezas, vivemos no espaço das incertezas, o qual exige a adoção do pensamento estratégico, em substituição ao linear, por todos aqueles que querem sobreviver. (Ferrari, 2009, p. 133).

A linearidade, aqui colocada em xeque por Ferrari, também repercute nas ideias de Martino (2014, p. 22): “Talvez nossa necessidade de reduzir a realidade a uma perspectiva linear – adequada à nossa compreensão limitada e limitante

de uma percepção que, aparentemente, é muito mais vasta – seja responsável por uma redução ontológica do real”.

A redução do real, no caso das organizações, está ligada ao reconhecimento daquilo que é de interesse apenas de si mesmas. Numa sociedade que pede um deslocamento da lógica econômica para a lógica social, algo mais importa para além do lucro:

Importa também que, no cumprimento de sua função, as organizações incluam, em seus objetivos estratégicos, as contribuições que elas podem dar para a sobrevivência do sistema social, contemplando questões como desenvolvimento sustentado, responsabilidade social, direito do consumidor e exercício pleno de cidadania (Ferrari, 2009, p. 134).

Tal perspectiva não conflita com a perspectiva de lucro. Pelo menos não no longo prazo.

Atender às necessidades dos *stakeholders* e fomentar ações que as contemplem e, simultaneamente, correspondam às necessidades da empresa é uma das funções das relações públicas. Ainda é preciso lembrar, contudo, que buscar um campo de ação em que haja certo equilíbrio ou convergência de interesses está longe de ser tarefa simples, especialmente para a organização que vê o diálogo apenas como caminho de identificar a maneira mais fácil de “fazer-se entender”, para dar conta de seus planos de expansão. Não se pode reduzir o diálogo a uma estratégia de convencimento.

Diante da complexidade das questões envolvidas na vida em coletividade, é preciso investir tempo, paciência e abertura para esse processo que pode, muitas vezes, ser bastante longo. A predisposição à compreensão do lugar e da necessidade do outro é crítica ao longo dessa trajetória. São situações em que o diálogo, para além de uma retórica, leva à tomada de ações efetivas, construídas conjuntamente, a partir da mudança do estado de consciência sobre as coisas. O relatório do IFC já citado (2007, p. 3) menciona:

A criação de relacionamento leva tempo. Muitos dos símbolos de bons relacionamentos – confiança, respeito mútuo, compreensão – são bens intangíveis que se desenvolvem e evoluem com o tempo em função de experiências e interações individuais e coletivas.

Ainda é preciso levar em consideração que não é simples a definição de quem são os *stakeholders* ou, dito de outra forma, quem são as partes interessadas. Elas podem, inclusive, mudar com o tempo. Podem, mais do que isso, evoluir.

Daí a necessidade de mantermos um pensamento do tipo complexo-compreensivo no entendimento desta questão. Como diz Morin:

O conhecimento pertinente deve enfrentar a complexidade. *Complexus* significa o que foi tecido junto; de fato, há complexidade quando elementos diferentes são inseparáveis constitutivos do todo (como o econômico, o político, o sociológico, o psicológico, o afetivo, o mitológico), e há um tecido interdependente, interativo e inter-retroativo entre o objeto de conhecimento e seu contexto (2000, p. 38).

A busca por um método para entender a complexidade e aplicar a compreensão coloca-nos diante de outra forma de organizar o pensamento, de maneira que ela junte, em vez de separar, e ela abraça, em vez de distanciar.

Quando estamos diante de fenômenos que a racionalidade não explica completamente, começamos a nos perguntar o porquê de as nossas respostas serem insuficientes. Mais adiante, mergulhados nessa questão, começamos a nos perguntar se as nossas perguntas estão, de fato, sendo formuladas da maneira correta. Esse é um convite inicial para debatermos o método defendido aqui.

A compreensão como método

Como diz Morin, não se trata de buscar uma metodologia: “As metodologias são guias *a priori* que programam as pesquisas, enquanto que o método será uma ajuda à estratégia” (2005, p. 36).

Vista dessa forma, cabe dizer também que a compreensão não é apenas o produto de algo. É também a forma como se busca algo. É o enquadramento do olhar, é uma forma de “responder o desafio da complexidade dos problemas” (ibid.: 36).

Compreensão também vai para além da explicação, a complementa. Enquanto esta última é “um conhecimento aplicado aos objetos, aplicado aos seres vivos quando estes são percebidos, concebidos e estudados como objetivos” (ibid.:158), nosso entendimento da compreensão ocorre em dois sentidos: conhecimento que aprende tudo aquilo de que podemos fazer uma representação e também um “modo fundamental de conhecimento para qualquer situação humana implicando subjetividade e afetividade” (ibid.: 158).

Enquanto a explicação “explica em razão da pertinência lógico-empírica de suas demonstrações, a compreensão compreende a função de transferências projetivas/identificatórias” (ibid.: 164).

Compreensão

Concreto
 Analógico
 Apropriação global
 Predominância da conjunção
 Projeções/identificações
 Implicação do sujeito
 Pleno emprego da subjetividade

Explicação

Abstrato
 Lógico
 Apropriação Analítica
 Predominância da disjunção
 Demonstrações
 Objetividade
 Dessubjetivação

Fonte: Morin, 2005, p. 164

Logo, as emoções e, especialmente, o afeto têm espaço de honra quando se pretende ser compreensivo.

A compreensão é um conhecimento empático/simpático das atitudes, sentimentos, intenções, finalidades dos outros; ela é fruto de uma mimese psicológica que permite reconhecer e mesmo sentir o que sente o outro. A compreensão, portanto, comporta uma projeção (de si para o outro) e uma identificação (com o outro), num duplo movimento de sentido contrário formando um ciclo (ibid.: 159).

Quando o termo compreensão é colocado, estamos diante de uma tentativa de buscar conhecimento pertinente onde quer que ele esteja, mesmo onde tradicionalmente não o buscamos, como fora da morada da racionalidade.

A racionalidade, tão útil a numerosas áreas do conhecimento, não será deixada de lado. Não é essa a questão. Ela, na verdade, ganhará uma companheira – a intersubjetividade. As duas, juntas, dão mais conta de entender nosso mundo complexo e a pôr em comunicação os conhecimentos dispersos, e nos ajudarão a “superar alternativas e concepções mutiladoras” (ibid.: 37).

Caberia, ainda, indagarmos: o “melhor” recurso à mão seria o de natureza explicativa ou compreensiva? Para tanto, recorreremos a Morin, que nos lembra serem ambas parte do mesmo todo: “Toda linguagem humana é ao mesmo tempo metafórica (analógica), logo potencialmente compreensiva, e proposicional (lógica), logo, potencialmente explicativa” (ibid.: 165).

A compreensão é, portanto, uma tentativa de “reintegrar solidariamente as ideias de ser, de indivíduo, de sujeito” (ibid.: 61). Sujeito ganha, sob essa perspectiva, a mais alta importância, pois retoma a relação Eu-Tu (Buber, 1977), incluindo-o numa relação de “simpatia, abertura e generosidade” (Morin, 2000, p. 95).

O olhar pelas lentes da compreensão abre-nos um mundo de possibilidades, mas não se pode colocar sobre seus ombros a responsabilidade das certezas.

[...] por mais necessária e perspicaz que seja, a compreensão comporta limites e riscos de erro, inclusive o risco da incompreensão, pois uma compreensão só pode compreender o que compreende; os costumes estrangeiros, os modos de vida desconhecidos, os ritos diferentes tornam-se incompreensíveis e suscitam a incompreensão; o estrangeiro e o estranho dificilmente podem ser incluídos nos circuitos de identificação/projeção e, numa mesma sociedade, as diferenças de classe, estatuto, sexo, idade servem de barreiras para a compreensão (Morin, 2005, p. 163).

A abertura para o outro, portanto, pode ser vista como um primeiro passo importante para conhecê-lo e reconhecê-lo. O reconhecimento pode se dar por meio das técnicas já conhecidas pelas organizações ou convidá-las a um novo método. A partir daí vem, ainda, uma terceira decisão: a de entrar ou não na roda para dançar a mesma música.

A compreensão como método está ligada a uma postura de abertura em ao menos três instâncias: primeiro, como uma abertura aos modos de ser e conhecer da alteridade, sedimentados nas experiências do cotidiano; segundo, como uma abertura epistemológica a outros saberes, propondo o diálogo entre ciências e singulares; e, terceiro, como abertura para o outro pensado de forma relacional e dialógica em um movimento reflexivo de apropriação mútua (Martino, 2014, p. 34).

A aplicação da compreensão como método no campo da comunicação organizacional

Como menciona Martino (2014, p. 17), “deixar claros os lugares de fala, isto é, de onde se fala e se pensa, pode representar uma abertura para sublinhar algo óbvio que, como toda obviedade, quando examinada, revela-se uma trama de potencialidades”. O diálogo, empregado no campo da comunicação organizacional, na relação necessária entre empresa e seus diferentes *stakeholders*, como empregados, jornalistas, comunidade, acionistas e governo, pode encontrar soluções de problemas complexos que tenham caráter mais duradouro e sustentável.

Prever o que o outro pensa ou deseja não é suficiente para o processo de criação de confiança necessário para a implementação de obras conjuntas. Uma vez que todos esses *stakeholders* convivem num espaço público comum, é importante recuperar a importância da abertura ao diálogo para construir valor que seja percebido por todos como algo que os represente e, por isso mesmo, merece uma licença de operação.

Oliveira (2009, p. 467) destaca a importância do papel das relações públicas na construção da cidadania, defendida pela autora como “a consciência da população sobre seus direitos e deveres e sua participação no espaço público,

na discussão de temas que a afetam, fixando uma “práxis voltada para a transformação social, no estabelecimento da integração entre Estado, sociedade e mercado”. Essa visão pode parecer oposta aos princípios da comunicação organizacional, que coloca relevo nas dinâmicas relacionais entre a organização e seus *stakeholders*. A questão central que se coloca neste artigo é que não precisa ser oposta.

Buscar um campo de compreensão entre diferentes *stakeholders*, incluindo aqui as organizações, requer a percepção que a comunicação pública, governamental, organizacional e comunitária deveriam convergir para o bem comum. Todas elas têm a oportunidade de se beneficiar do conceito e instrumentos oferecidos pelas relações públicas, assim, podemos ao menos imaginar que já exista algo em comum. Um ponto de partida em que o outro se reconhece. Todas têm a ideia de relação como base.

Baldissera também atenta para os riscos da simplificação:

A comunicação organizacional não obedece a simplificações, não permite ser fragmentada, dilacerada; não se restringe ao planejado, ao legitimado pela organização, às ações de Relações Públicas, Publicidade, Propaganda e Assessoria de Imprensa; tampouco – e muito menos – limita-se ao desejo de poder da Comunicação de Marketing. Apesar de a comunicação organizacional também ser isso, diminuí-la a esses afazeres significa apenas atender aos desejos de planejar, gerir, organizar, controlar, prever, ou seja, abreviá-la ao visível, ao tangenciável (2011, p. 173).

O autor reforça a importância do olhar de complexidade para o fazer da comunicação organizacional. Tal ideia tem impacto direto na forma como a empresa se relaciona com seus *stakeholders*, pois a coloca em relação a tudo que está à sua volta:

- Exige que se supere a lógica simplificadora que insiste em afirmar a linearidade da comunicação organizacional [...];
- Exige que as organizações atentem para toda circulação de sentido no âmbito de suas relações e estejam preparadas para se permitirem perturbar, lidar com a incerteza e, com isso, autoexor(organizar)em-se;
- Afirma que o sujeito é, ao mesmo tempo, diverso e semelhante e, portanto, único;
- Pressupõe a potencialização dos espaços de diálogo, assim como para a escuta, com a possibilidade de as manifestações ocorrerem com liberdade e sem a manifestação de represálias;
- Compreende que o sentido é social, mas que os sujeitos agem na sua (re) construção a partir de competências, saberes, desejos, história, cultura, imaginário, contextos, etc.;
- Implica que os sujeitos deixam marcas de linguagem quando em comunicação, marcas estas que permitem saber suas estratégias cognitivas, entre outras coisas;
- Envolve o diálogo, que gera e regenera os sistemas socioculturais (ibid.: 176-177).

A aplicação de tal lógica abre uma porta para a rediscussão de valor compartilhado. O termo, criado na última década por Kramer e Porter (2011), dá conta de repensar um capitalismo à luz de benefícios que não sejam só econômicos, pois o modelo, aplicado exaustivamente no último século, criou sequelas difíceis de gerenciar. Afirmam os autores:

A solução está no princípio do valor compartilhado, que envolve a geração de valor econômico de forma a criar também valor para a sociedade (com o enfrentamento de suas necessidades e desafios). É preciso reconectar o sucesso da empresa ao progresso social. Valor compartilhado não é responsabilidade social, filantropia ou mesmo sustentabilidade, mas uma nova forma de obter sucesso econômico. Não é algo na periferia daquilo que a empresa faz, mas no centro (2011, *online*).

Ao defender o valor compartilhado, os autores enxergam a possibilidade de conectar o sucesso da empresa com o progresso da sociedade, o que gera, naturalmente, novas oportunidades de expansão de mercados e um círculo virtuoso que se retroalimenta constantemente. Essa mudança exigirá uma forma diferente de abordar e lidar com as necessidades da sociedade, e exigirá muito mais colaboração:

A geração de valor compartilhado envolverá formas novas – e superiores – de colaboração. Embora certas oportunidades de valor compartilhado possam ser exploradas pela empresa sozinha, outras irão se beneficiar de conhecimentos, capacitação e recursos que transponham as fronteiras da atividade com ou sem fins lucrativos e do setor público ou privado. Aqui, a empresa terá menos sucesso, se tentar resolver sozinha um problema social. (*ibid.*)

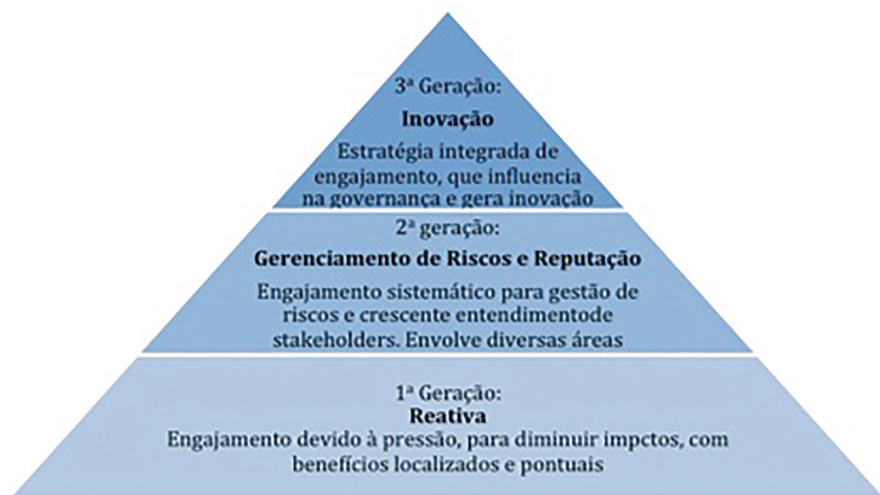
Pensar em colaboração, pressupõe diálogo e disposição das organizações em se abrir e experimentar os benefícios dessa interação. Esse é um movimento que já teve início no mercado, ainda que seja vivenciado de formas ainda diferentes, dependendo do grau de abertura e necessidade de cada organização. Dessa forma, a *SustainAbility*, um *think tank* global que apoia e incentiva lideranças a se engajarem numa agenda de sustentabilidade, contribui ao esclarecer quais, são as três gerações de engajamento de *stakeholders*. Cabe, antes de avançarmos no modelo, esclarecer que relacionamento é diferente de engajamento. O fato de termos um relacionamento não pressupõe o engajamento.

Engajamento com *stakeholders* é o processo de buscar pontos de vista dos *stakeholders* sobre seu relacionamento com uma organização (...) ou o esforço de uma organização para entender e envolver seus *stakeholders* e seus interesses no andamento de suas atividades e processos de decisão (Krick *et al.*, 2005, p. 4).

Dito isto, temos três níveis distintos de engajamento, sendo o primeiro, mais elementar, ainda focalizado apenas em proteger os interesses da empresa. Não busca o diálogo e só o faz quando há a necessidade de se proteger.

O segundo nível de engajamento é mais proativo, mas ainda está focalizado no interesse exclusivo da empresa. Contudo, já permite entrar em contato com as necessidades e expectativas dos *stakeholders*.

Finalmente, a terceira geração já está aberta ao diálogo de forma permanente e as informações trocadas e os sentidos criados são positivos tanto para a empresa como para os *stakeholders*. A imagem a seguir ilustra esta questão.



Fonte: adaptado de KRICK, Thomas et al. *The stakeholder engagement manual volume 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement*. 2005, p. 13.

À medida que as empresas tomam consciência de que o seu sucesso depende, também, da sua licença em operar – no sentido mais amplo do termo – e que o diálogo é um instrumento fundamental para discutir essa licença com os *stakeholders* com os quais se relaciona, é possível avançar no relacionamento e no engajamento dessas partes interessadas. Não se trata de um caminho fácil mas, sem dúvida, é necessário.

Considerações finais

Os efeitos da globalização sobre o emprego, o aumento dos desafios sociais e ambientais e a diminuição da capacidade dos governos de oferecer respostas adequadas a esses desafios só fazem aumentar a complexidade do tempo em que vivemos. Diante disso, empresas, governos e a própria sociedade civil precisam trabalhar em conjunto. Ações isoladas têm demonstrado pouca repercussão no encaminhamento dessas questões.

Quando se fala em colaboração ou trabalho conjunto, devemos pensar também que essa nova postura exige das organizações a aplicação de novas competências. Uma delas, tratada neste trabalho, é o diálogo e, como propusemos, a abordagem compreensiva, que se coloca como uma aposta, uma sugestão de método. A abordagem compreensiva, a compreensão como método, propõe-se a entender os problemas que se apresentam com diferentes saberes, abertura para o outro e habilidade para tecer o futuro de forma que seja bom para todos os envolvidos, aqui também chamados de *stakeholders*.

Os relacionamentos bem-sucedidos com as partes interessadas não só ajudam as empresas a assegurar sua liderança em um contexto cada vez mais complexo e em mudança, mas também servem para produzir mudanças sistemáticas necessárias para o desenvolvimento sustentável (Krick *et al.*, 2005, p. 13).

A oportunidade de contribuição da comunicação organizacional nesse processo é grande, especialmente quando seus gestores a veem sob o paradigma da complexidade e estão dispostos a criar valor compartilhado. A tarefa, porém, não é fácil. É preciso que os próprios comunicadores apostem no diálogo e desenvolvam essa competência. Mais ainda, é preciso atuar como articulador de novos sentidos que são criados quando nos colocamos verdadeiramente abertos ao outro, e dispostos a criar soluções que conversem melhor com as necessidades da empresa e as aspirações da sociedade. A dificuldade reside em desaprender a velha forma de fazer negócio e comunicação, e se lançar ao universo da cocriação. Os princípios da compreensão, aqui colocados como método, podem contribuir para esse novo desafio.

Referências

- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional**: uma reflexão possível com base no paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2011, p. 153-181.
- BUBER, Martin. **Eu e tu**. 5a ed. São Paulo: Moraes, 1977
- GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2009.
- KRICK, Thomas *et al.* **The stakeholder engagement manual volume 2: The practitioner's handbook on stakeholder engagement**. AccountAbility, United Nations Environment Programme, and Stakeholder Research Associates, 2005.

- MANSI, Viviane Regina. **Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações**. Jundiaí: InHouse, 2014.
- MORIN, Edgar. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- MORIN, Edgar. **O método 6: ética**. Porto Alegre: Sulina, 2005.
- MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2a edição – SP, Cortes Brasília, DF, UNESCO, 2000
- MARTINO, Luís Mauro Sá. A compreensão como método. In: KÜNSCH, Dimas A. AZEVEDO, Guilherme. BRITO, Pedro Debs. MANSI, Viviane Regina (orgs.). **Comunicação, diálogo e compreensão**. São Paulo: Plêiade, 2014, p. 17-37.
- NIXON, Peter. **Dialogue gap**. Singapore: John Willey & Sons Singapore, 2012.
- OLIVEIRA, Maria José da Costa. Comunicação Pública e as estratégias de relações públicas nas alianças intersetoriais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). **Relações Públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas**. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 465-484.
- PORTER, Michael E. & KRAMER, Mark R. Creating shared value. **Harvard Business Review**; jan./feb. 2011, vol. 89, issue 1/2, p. 62-77, disponível em: http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/507_artigo_9_priscila_criacao_de_valor_compartilhado.doc, acessado em 14 de julho de 2015.

