



ConBRepro

X CONGRESSO BRASILEIRO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



EVENTO
ON-LINE

02 a 04
de dezembro 2020

Comunicação agressiva nas organizações e suas consequências entre colaboradores: Estudo de caso em um supermercado na cidade de Manaus

Ygor Geann dos Santos Leite

Centro Universitário Fametro

Fabiano Maciel da Silva

Centro Universitário Fametro

Ingrid de Farias Arduini

Centro Universitário Fametro

Naila Liandra Correa da Silva

Centro Universitário Fametro

Vanessa Pena Oliveira

Centro Universitário Fametro

Resumo: O artigo aborda as consequências da comunicação agressiva, que geralmente ocorre pela cultura que cada indivíduo. Entende-se essa condição como um fenômeno sociológico, recorrente que traz grandes problemas, as organizações principalmente pela possível falta de interatividade entre os colaboradores. Onde dentre os seus principais efeitos, tem-se danos psicológicos e a incapacidade permanente de relacionamento com o próximo. Assim, é possível determinar que manter uma comunicação mais próxima da assertividade é a melhor opção para os gestores, bem como uma excelente estratégia de produtividade. Dessa maneira, o presente artigo visa apresentar um estudo de caso, onde a comunicação agressiva entre os colaboradores atingiu níveis alarmantes, necessitando de uma proposta de solução imediata, com foco principal em aprimorar os relacionamentos interpessoais e diminuir a agressividade através da comunicação. Será apresentado técnicas e ferramentas administrativas que potencialmente agem na problemática evidenciada. Os resultados dos dados apontam que os gestores na maioria das vezes são os principais responsáveis por essas ocorrências, e por não terem o preparo adequado, acabam por não conseguirem recuperar o controle.

Palavras-chave: Comunicação, Técnicas, Recursos Humanos, Melhorias.

Aggressive communication in organizations and its consequences among employees: Case study in a supermarket in the city of Manaus

Abstract: The article addresses the Aggressive Communication occurs by the culture that each individual / group is part of. This is a recurring sociological phenomenon that poses major problems for the organization. This type of communication can often become brutal and irreparable psychological damage. In addition, the individual who uses this type of communication makes

people feel cornered, that is, without space to give an opinion or suggest something. It is extremely important to establish assertive communication in the organizational environment. Therefore, the intention is to propose a solution to this problem in our article aimed at improving interpersonal relationships and reducing aggression through communication, listing techniques, training methods to be applied in organizations with the purpose of bringing good communication and good results according to the objective of each organization. Being applied method that require clarity in communication in factories, schools, communities, that is, in a whole.

Keywords: Communication, Techniques, Psychological, Improvements.

1. Introdução

Este estudo apresenta o relacionamento entre a organização e seus colaboradores, ligado a uma comunicação agressiva, visando uma melhoria para o clima organizacional no sentido de compatibilidade e adaptação. De forma que a partir do momento que aja uma comunicação assertiva dentro do ambiente organizacional, havendo comprometimento e resultados positivos em um todo. O comportamento no trabalho ou qualquer lugar é uma consequência de muitos fatores motivacionais.

A comunicação agressiva tem estado presente há muito tempo dentro do ambiente/ organização, por muitos participarem de inúmeras agressões diárias, torna-se considerada muitas vezes aceitáveis. Profissionais agressivos tem a expressar desejos e sentimentos de Poder e Domínio, sem analisar suas atitudes que são incoerentes, isto ocorre pelos hábitos de agressividade que nos cerca nos ambientes, e com isso são fatores que impedem a construção de comportamentos mais saudáveis. Com consequências de inúmeras atitudes de linguagem verbal a comunicação dentro de uma organização muitas vezes leva seu funcionário a se sentir desmotivado trazendo quedas na produção/metras, levando até mesmo ao desgaste psicológico e emocional, onde seu desempenho chega a ficar comprometido com a falta de atenção e participação.

Aplicando e desenvolvendo técnicas de comportamento assertivos visando melhorar a tensão entre as pessoas, a Técnica D.E.E.C que tem por objetivo exercitar a comunicação com habilidade de maneira mais assertiva, expressando sua opinião sem agir com ignorância levando para lado negativo.

O artigo desenvolve um estudo de caso em um supermercado em Manaus, através de um questionário que visa identificar técnicas eficazes em prevenção e redução da agressividade contribuindo para o entendimento relacionado a organização no encaminhamento de problemas aos colaboradores, avaliando e colocando em prática habilidades e eficiências.

O objetivo geral é identificar as possíveis falhas de comunicação dentro da organização analisando e encontrando soluções de intervenções que mostre os resultados no sentido de contribuir para o controle da comunicação agressiva, sendo possível uma análise para melhorias. Os objetivos específicos busca identificar e analisar como as pessoas se sentem ao ambiente, fazendo um levantamento e procurando estratégias, sendo assim contribuindo para que os colaboradores se sintam satisfeitos ao chegar ao seu local de trabalho, promovendo assim um ambiente mais leve e fácil de se conviver tendo sua comunicação mais equilibrada e transparente com o todo.

2. Referencial Teórico

2.1 Comunicação nas organizações

Podemos definir como comunicação organizacional como aquela comunicação dirigida ao público relacionado a organização direta ou indiretamente, e que subentende uma comunicação interna, direcionada aos colaboradores e fornecedores em geral, e uma

comunicação externa direcionada a clientes, sociedade, acionistas e outros públicos de interesse da organização (Torquato, 2015).

A comunicação organizacional possui inúmeras particularidades, pois está sendo efetuada no âmbito empresa leva em conta conceitos e conhecimentos administrativos, sociológicos e antropológicos.

A respeito da comunicação nas organizações Torquato (1986) afirma que toda organização depende, para seu crescimento e prosperidade, da manutenção da confiança na sua integridade e no bom senso de sua política e atuação. Seja no que diz respeito ao seu pessoal, e no que diz respeito aos seus clientes, fornecedores e acionistas. E isso só se consegue com um programa de comunicação.

Para Oliveira e Paula (2007) a comunicação organizacional é observada por uma ótica mais abrangente. A comunicação organizacional se processa de na interface com outros campos e promove interações entre organizações atores sociais, trabalhando os fluxos e informações e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente.

2.2 Comunicação agressiva

A comunicação agressiva, constitui-se em uma expressão violenta na linguagem verbal de forma hostil trazendo intimidação para a outra pessoa na hora de se comunicar. Esse sujeito está sempre com o objetivo de dominar e muitas das vezes ganhar através da humilhação, ele tende a ser intolerante, autoritário e frio. A pessoa que faz o uso desse tipo de comunicação está sempre preparada para o ataque e defesa, gerando conflito e tensão no ambiente de trabalho.

Segundo Duarte Tavares (2019) em forma de síntese fez uma comparação verbal e não verbal de comunicador agressivo versus um comunicador assertivo. Demonstrando assim como funciona a linguagem agressiva:

Quadro 1 – comparativo de comunicador

Comunicador Agressivo	Comunicador Assertivo
Usa um vocabulário negativo	Usa um vocabulário positivo ou neutro
Eleva o tom de voz	Baixa o tom de voz
Tem um ritmo acelerado discursivo	Tem um ritmo discursivo moderado
Faz ameaças	Mostra os benefícios da mudança de comportamento
Impõe a sua posição	É flexível e está receptivo à negociação
Coloca a tônica no “tu”	Coloca a tônica no “eu”
A sua linguagem corporal é intimidatória	A sua linguagem corporal é empática

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

A partir desta visão, fica claro que o uso da comunicação agressiva dificulta a conversão e o entendimento entre os indivíduos, o contrário da comunicação positivos como flexibilidade e mudança comportamental.

De acordo com Duarte (2019) comunicação agressiva: corrige o colaborador à frente de toda a equipe, ameaçando-o com um processo disciplinar se a falta de pontualidade e ausências continuarem a verificar-se. Confronta-o com o mau comportamento que tem tido. A tônica é colocada nos aspectos negativos. A comunicação assertiva chama o colaborador ao seu gabinete e, em privado, explica-lhe as consequências benéficas se houver uma mudança do seu comportamento: “ Se for pontual e cumprir os horários definidos, terá os benefícios x, y, z”... “ a tônica é colocada em aspectos positivos.

Destacando-se a assertividade, o uso dessa comunicação deve ser praticado sempre para um clima organizacional bom e é adequado na resolução de qualquer situação.

2.3 Comunicação Não Violenta

A Comunicação Não Violenta (CNV) é baseada, segundo Rosenberg (2006, p.21), em “habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas”, situação praticamente ausente em vários contextos nos dias de hoje, inclusive dentro das organizações, principal foco deste trabalho. A CNV é produzida por meio de abordagens de comunicação em níveis intrapessoal, interpessoal e sistêmica comportamental dos indivíduos.

Segundo Wels (2005, p.75), a comunicação intrapessoal é o “nível básico de comunicação humana e refere-se ao processo interno de pensamento, em que se concebem ideias a serem transmitidas e se interpretam mensagens recebidas”. Esse processo interno de pensamento é desenvolvido por meio do autoconhecimento, onde valores, convicções, crenças e princípios são refletidos externamente na comunicação e relacionamento comportamental.

Para Kunsch (2002, p.81) “a preocupação maior é o estudo do que se passa dentro do indivíduo enquanto este adquire, processa e consome informações. Esta comunicação vai depender muito da capacidade de cada um, da suscetibilidade e do universo cognitivo do indivíduo”.

No entanto, a CNV não é uma ferramenta para mudar as pessoas e seus comportamentos, tampouco obter o que se quer de forma submissa ou imposta, mas de forma livre e compassiva pois o objetivo é constituir relacionamentos sinceros e empáticos. Toda a intenção da linguagem CNV é dirigir a atenção para a compreensão de outras pessoas e suas experiências, palavras e ações, a maneira como você se expressa será informada pela natureza do seu relacionamento atual com a pessoa. (CONNOR, 2012, p.320).

2.4 O clima organizacional e a CNV

O clima organizacional é composto por vários fatores que podem impulsionar ou não a motivação e a satisfação dos colaboradores de uma organização. Quando as necessidades estão satisfeitas, estimulam a motivação na vida organizacional, o desempenho e há mais interesse nas funções do cargo, sendo assim, favoráveis à produtividade e ao clima organizacional.

Para Sousa (2017, p.12), “a eficácia organizacional pode ser aumentada através da criação de um clima que satisfaça as necessidades individuais e, ao mesmo tempo, canalize o comportamento motivado para os objetivos organizacionais”, favorecendo a produtividade.

Chiavenato (2012, p.230) reforça o conceito do clima e o efeito que ele causa na motivação, “ele cria certos tipos de expectativas sobre as quais se seguem consequências em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas- quando positivas - tendem a aumentar a motivação das pessoas”.

2.5 Metodologias e Ferramentas administrativas

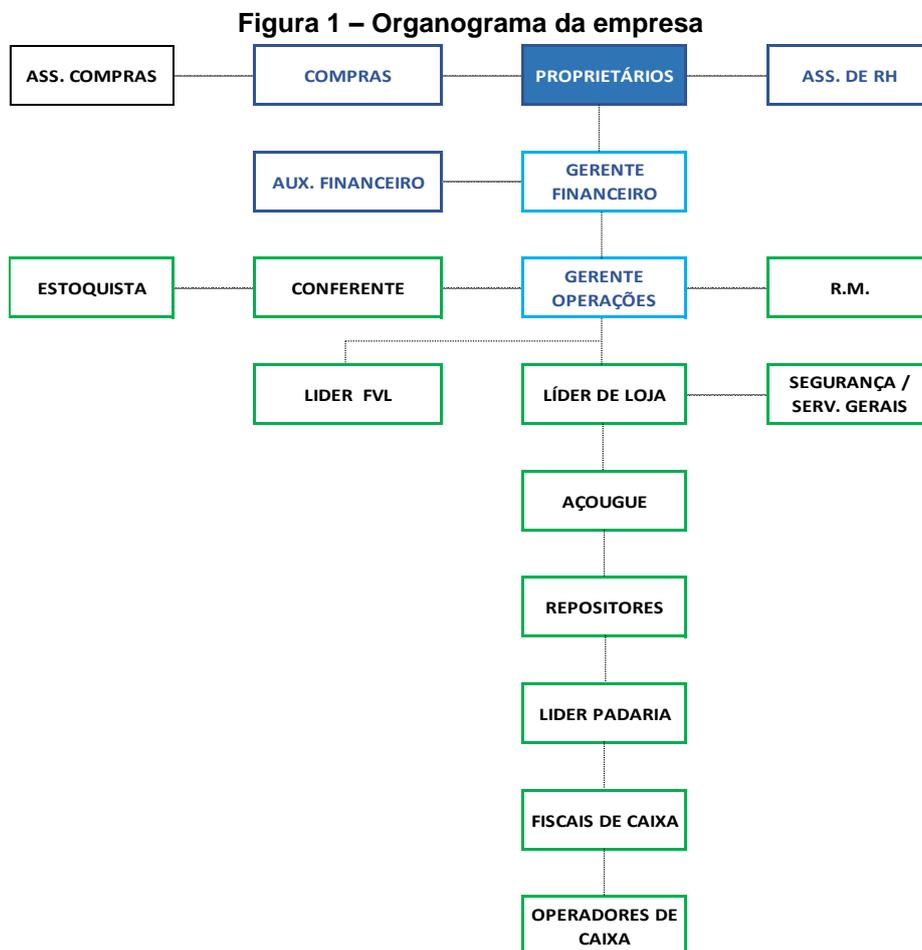
Para realização desse estudo, foi adotada a pesquisa qualitativa, precedida do procedimento bibliográfico para embasar teoricamente o conteúdo abordado no presente estudo. Para isto foi desenvolvido um questionário, onde buscou-se entender como é realizada a comunicação na organização, visando identificar de que forma esta comunicação influencia no funcionamento da organização e quais as causas dos problemas gerados por falhas em comunicação, para então, analisar quais pontos podem ser melhor desenvolvidos, visando que a comunicação seja assertiva.

Mediante aos resultados da pesquisa, será aplicado o Gráfico de Pareto que consiste na organização das variáveis problemas em ordem crescente das suas ocorrências, o que consequentemente nos leva a priorização das variáveis mais problemáticas e curva do percentual acumulado representa os percentuais agrupados, onde o gestor tem uma melhor visualização das causas ou problemas mais relevantes, e assim direcionar os esforços nos itens que efetivamente representam potenciais riscos de acordo com o que define Neto et al (2017).

E para tomada de ações para os problemas diagnosticados e suas possíveis causas, será implementado um plano de ação, essa ferramenta é chamada de 5W2H, é o modelo de plano de ação eficiente, para acompanhamento das ações críticas, que se baseiam pelos seus resultados para organizaram próxima etapa. Consistindo basicamente em responder 7 perguntas simples: *Why* (Por que?), *What* (O que?), *Who* (Quem?), *When* (Quando?), *Where* (Onde?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto?) (Maiczick e Andrade (2015).

3. Estudo de caso

O Supermercado Jaraqui, surgiu no mercado amazonense em 13 de julho de 2018, com a proposta de atuar no segmento de varejo, para ser mais preciso no ramo de supermercado. E buscou identificar quais seriam as principais exigências do mercado, além de ter um sistema de atendimento personalizado, significativamente diferente ao que os concorrentes estavam praticando até aquele momento. Dessa maneira, atuando de maneira totalmente inovadora, conseguiu em pouco tempo, nesses 2 (dois) anos teve um destaque considerável entre os outros empreendimentos do mesmo segmento na Zona Leste de Manaus. O Supermercado Jaraqui atua hoje no horário comercial, e conta com um quantitativo de 102 colaboradores, no qual está distribuído de acordo com a Figura 1 que apresenta o Organograma da empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

O funcionamento da organização visa identificar possíveis causas de comunicação, e verificando de que forma a Comunicação Agressiva afeta o processo de bom funcionamento organizacional. Dessa maneira, se faz necessário identificar as principais condições e demais procedimentos que possam afetar esse processo.

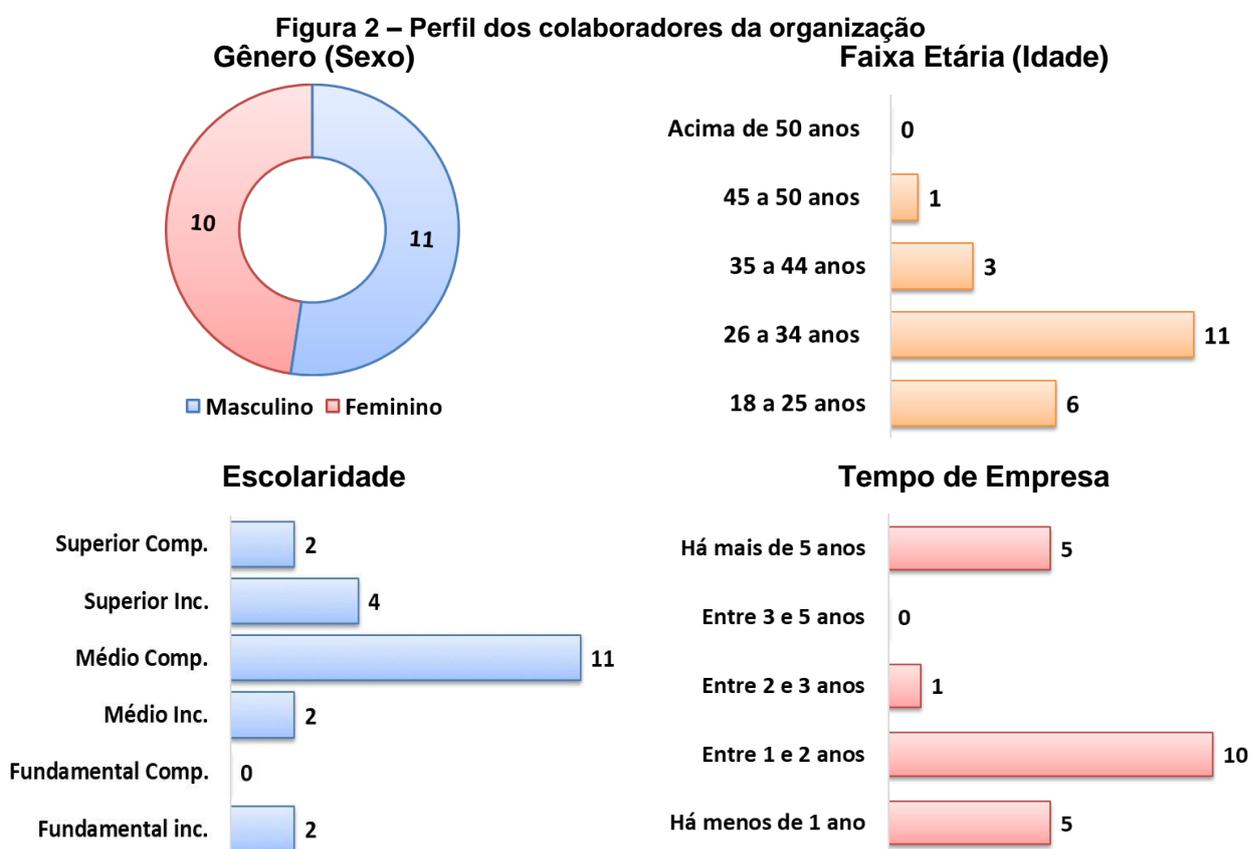
4. Resultados e discussões

Visando comprovar e ampliar os conhecimentos gerados por esse estudo, o levantamento de dados obtidos pelos questionários resultou em uma análise da qual atingiu-se o objetivo da pesquisa quanto Comunicação agressiva nas organizações e suas consequências entre colaboradores. Destaca-se que o segmento deste estudo, focou a participação dos colaboradores da organização em diversos níveis para um entendimento da importância da comunicação entre os colaboradores, conforme exposto abaixo.

Com base nos resultados dos questionários, foram elaborados gráficos, organizados da seguinte forma: I-Perfil dos colaboradores; II-Comunicação; III-Relação com a Chefia; IV-Relacionamento Interpessoal e V-Fatores Motivacionais e Desmotivacionais.

I – PERFIL DOS COLABORADORES

Observe na figura 2 os resultados do item I.



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Verificou-se que em relação ao gênero dos colaboradores respondentes foi bem equilibrado, ou seja, dos 21 respondentes praticamente 50% são do sexo feminino e os outros 50% masculino. A faixa etária dos respondentes a de maior frequência foi a faixa etária de 26 a 34 anos (11) seguida da faixa etária de 18 a 25 anos (6). Quanto a escolaridade, foi verificado que 11 dos respondentes tem Ensino médio completo, seguido de ensino superior incompleto e a respeito do tempo de empresa a maioria (10) tem entre 1 e 2 anos.

II – COMUNICAÇÃO

Em relação a esse item foram verificados os seguintes aspectos mostrados na tabela 1.

Tabela 1 – Processo de Comunicação Organizacional

	Adequadamente	Razoavelmente	Inadequadamente		
5.1 - Como a direção da empresa se comunica com seus funcionários?	4	17	0		
	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
5.2 - Os funcionários sentem-se seguros em dizer o que pensam?	7	12	1	0	1
5.3 - A empresa é aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus funcionários?	4	15	1	0	1
5.4 - As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?	19	1	0	0	1
5.5 - A empresa oferece oportunidades para o seu desenvolvimento e crescimento profissional?	2	18	1	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Quanto ao processo de comunicação na empresa, verificou-se que a direção da empresa se comunica razoavelmente (17) com seus colaboradores e que os colaboradores quase sempre (12) se sentem seguros em dizer o que pensam. A empresa também quase sempre (15) está aberta a receber e reconhecer as críticas, opiniões e contribuições de seus colaboradores e que sempre (19) os colaboradores recebem orientações claras e objetivas sobre o seu trabalho. A empresa quase sempre (18) oferece oportunidades para o desenvolvimento e crescimento profissional de seus colaboradores.

III – RELACIONAMENTO COM A CHEFIA

Em relação a esse item foram verificados os seguintes aspectos (Tabela 2).

Tabela 2 – Relação com a chefia

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
6.1 - Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?	3	18	0	0	0
6.2 - Você respeita seu chefe/gestor/gerente?	20	1	0	0	0
6.3 - Você considera seu chefe/gestor/gerente é um bom profissional?	21	0	0	0	0
6.4 - O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?	4	16	0	0	1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

No que diz respeito ao relacionamento com a chefia, verificou-se que os colaboradores na sua maioria (18) quase sempre se sentem respeitados pelo seu chefe/gestor/gerente e na maioria (20) sempre respeitam o seu chefe/gestor/gerente. Os colaboradores na sua totalidade (21) sempre consideram seu chefe/gestor/gerente um bom profissional e que a maioria (16) quase sempre acham seu chefe/gestor/gerente receptivos às sugestões de mudanças.

IV - RELACIONAMENTO INTERPESSOAL

Em relação a esse item foram verificados os seguintes aspectos (Tabela 3).

Tabela 3 – Relação Interpessoal

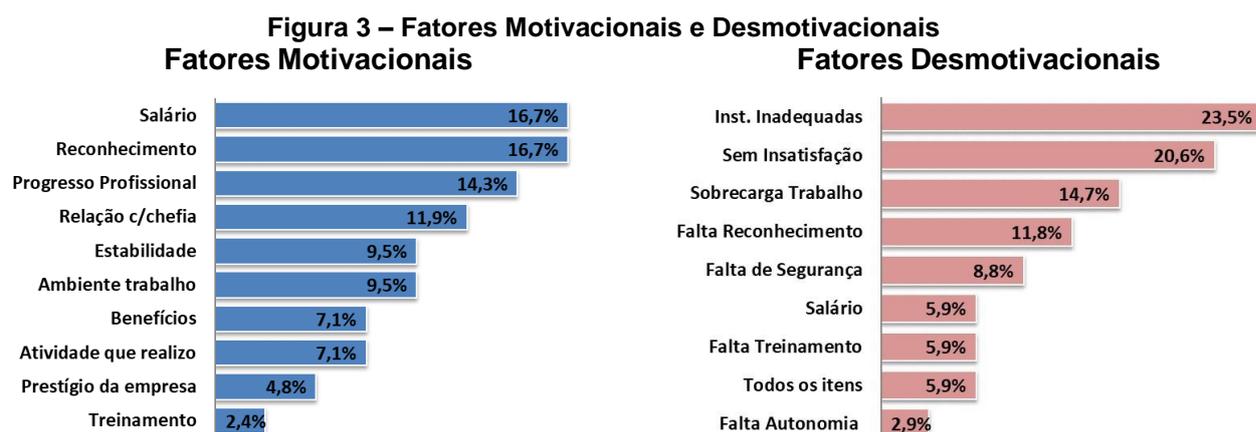
	Sim	Não	Não tenho opinião		
7.1 - Existe um relacionamento de cooperação entre os departamentos da empresa??	17	2	2		
	Adequado	Razoável	Inadequado		
7.2 - Como você considera o relacionamento entre os funcionários da empresa?	8	13	0		
	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
8.1 - Os assuntos importantes são debatidos em equipe?	8	12	1	0	0
8.2 - A empresa estimula o trabalho em equipe?	2	19	0	0	0

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Sobre o relacionamento interpessoal, verificou-se que a maioria (17) dos colaboradores opinaram que existe sim uma relação de cooperação entre os departamentos da empresa e que a maioria (13) dos colaboradores consideram adequado o relacionamento entre os colaboradores. Os assuntos importantes na maioria (12) das vezes sempre são debatidos em equipe e que a maioria (19) dos colaboradores opinaram que a empresa quase sempre estimula o trabalho em equipe.

V - Fatores Motivacionais e Desmotivacionais.

Em relação a esse item foram verificados os seguintes aspectos (Figura 3).



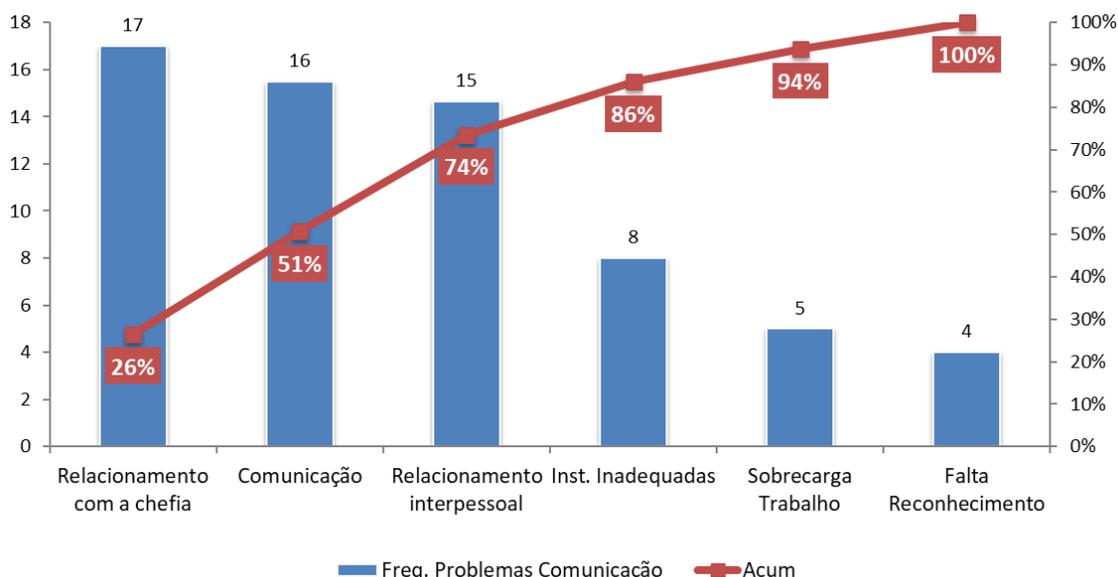
Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

Sobre os fatores motivacionais ficou evidenciado que na opinião dos colaboradores os três principais fatores de motivação são Salário (16,7%), Reconhecimento profissional (16,7%) e Progresso Profissional (14,3%).

E entre os fatores que mais desmotivam os colaboradores 23,5% opinaram que são as Instalações dos banheiros, vestiários são inadequadas, e 14,7% não estão satisfeitos com a sobrecarga de trabalho. 20,6% dos colaboradores estão satisfeitos com tudo que a empresa oferece.

Apresenta-se na figura 4 um resumo geral dos itens problemas apontados na pesquisa, onde foi utilizado o Gráfico de Pareto, que prioriza qual problema deve ser tomadas ações de melhoria.

Figura 4 – Gráfico de Pareto



Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

O item Relacionamento com Chefia, é o problema de maior frequência (17), mostrando que segundo a análise do Gráfico de Pareto é o item que deve ser priorizado para tomada de ação. A tabela 4 mostra as causas dos problemas de relacionamento com a chefia, são que os colaboradores não se sentem respeitados pelo seu chefe/gestor/gerente quase sempre (18), seguido de que quase sempre não sentem que seu chefe/gestor/gerente seja receptivo as sugestões de mudanças.

Tabela 4 – Itens de maior problema com o relacionamento com a chefia.

	Sempre	Quase Sempre	Raramente	Nunca	Não tenho opinião
6.1 - Você se sente respeitado pelo seu chefe/gestor/gerente?	3	18	0	0	0
6.2 - Você respeita seu chefe/gestor/gerente?	20	1	0	0	0
6.3 - Você considera seu chefe/gestor/gerente é um bom profissional?	21	0	0	0	0
6.4 - O seu chefe/gestor/gerente é receptivo às sugestões de mudança?	4	16	0	0	1

Fonte: Elaborado pelos autores, 2020

5. Considerações finais

Este estudo teve por objetivo geral identificar as possíveis falhas de comunicação dentro da organização analisando e encontrando soluções de intervenções que mostre os resultados no sentido de contribuir para o controle da comunicação agressiva, sendo possível uma análise para melhorias. E por objetivos específicos identificar e analisar como as pessoas se sentem no ambiente organizacional.

A partir do levantamento de dados e a utilização de ferramentas administrativas, respondemos o que foi proposto como objetivo geral, podendo identificar as possíveis falhas de comunicação, a principal apontada foi a relação com a chefia e foram identificados como causas é que os colaboradores não se sentem respeitados pelo seu chefe/gestor/gerente e a outra é que quase sempre não sentem que seu chefe/gestor/gerente seja receptivo as sugestões de mudanças. Vale ressaltar ainda sobre os principais fatores de desmotivação apontados pelos colaboradores que são as instalações dos banheiros e vestiários inadequadas e sobrecarga de trabalho.

E sobre o objetivo específico deste estudo, pode-se analisar que os colaboradores em alguns aspectos se sentem bem junto à organização, foi o que apresentou os fatores motivacionais, indicando ser o principal fator de motivação entre os colaboradores o salário, seguido de que a empresa reconhece seu esforço na organização.

Assim, pode-se concluir nesse estudo que no Supermercado Jaraqui indicou evidências de problemas na comunicação, em decorrência dos problemas levantados, mas também foram levantados pontos positivos pelos colaboradores. E visando uma melhoria para o clima organizacional no sentido de compatibilidade e adaptação, foi sugerido um plano de ação, indicando ações para melhoria da comunicação organizacional, de forma que a partir da implementação dessas ações, espera-se que haja uma comunicação assertiva dentro do ambiente organizacional, havendo comprometimento de todos, e assim ter resultados positivos para toda a organização.

Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 3.ed. Barueri, SP: Manole, 2012.

CONNOR, Jane Marantz. **Connecting across differences: finding common ground with anyone, anywhere, anytime**. / Jane Marantz Connor and Dian Killian. 2nd. ed, PuddleDancer Press, 2012.

DUTERME, Claude. **A comunicação interna na empresa: a abordagem de palo alto e análise das organizações**. Lisboa: Instituto Piaget, 2002.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2 ed. São Paulo: Summus Editorial, 2002.

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

OLIVEIRA, Ivone. L.; PAULA, Maria A.; Carine F.C. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem?** Trabalho apresentado no XXVIII Intercom, Rio de Janeiro, setembro de 2005.

MAICZICK, J.; ANDRADE, P. **Aplicação de ferramentas de melhoria de qualidade e produtividade nos processos produtivos: um estudo de caso**. Qualitas, v. 14, n.1, p. 1-14, 2015.

NETO, R.M.; GALDINO, D.G.; DANTAS, S.M.; SANTOS, M.W.; NETO, J.M. **Aplicação das sete ferramentas da qualidade em uma fábrica de blocos standard de gesso**. ENEGEP, v. 37, n.1, p. 1-25, 2017.

SOUSA, Miguel. **Guia de tipos: métodos para o uso das fontes de PC**. Estugarda, Alemanha, Fachhochschule Stuttgart, 2002. Disponível em <<https://www.infoamerica.org/museo/>> Acesso em 11 de nov. 2017.

TAVARES, Sandra D. **Comunicar com Sucesso**. São Paulo: Oficina do Livro, 2019.

TORQUATO. Gaudêncio do Rego. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 2015.

WELS, Ana Maria Córdova. **Estudando a comunicação organizacional: redes e processos integrativos. Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v.4, n. 7, p. 73-86, 2005.