



**UNIVERSIDADE ESTADUAL  
VALE DO ACARAÚ**

Centro de Ciências Sociais Aplicadas  
Curso de Ciências Contábeis

# Apostila

**COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL**

**Comunicação Empresarial:  
Diferencial para o profissional de  
sucesso**

**Autora: Cássia dos Santos Rodrigues  
Co - autor: Clayton Robson Moreira da Silva**

**Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Liana Liberato Lopes**

**Prezado aluno,**

**Este material compreende apenas o conteúdo do mini-curso. Assim, não deve ser a única fonte de consultas em seus estudos. O conteúdo deve ser complementado com outras obras, e métodos de ensino dinâmico indicados por seu professor ou encontrados em suas pesquisas.**



## Sumário

1. Introdução.....	4
2. Conceito de comunicação.....	5
3. Comunicação em uma nova percepção.....	6
3.1 Comunicação humana e autoconhecimento.....	6
3.2 Imagens do Emissor.....	7
3.2.1 A Imagem é uma combinação de 3 percepção.....	7
3.3 Barreiras nas comunicações.....	7
3.4 Plano de Ação.....	8
3.5 Aplicação do Recurso V.I.P .....	8
3.6 A Assertividade.....	11
3.7 A Arte de ouvir.....	11
3.8 Celebrar as conquistas e buscar novos desafios.....	12
4. A Arte de falar em pública.....	13
5. Auto-estima.....	17
6. Conclusão.....	18
7. Referências.....	19

## **1 INTRODUÇÃO**

As empresas são um universo de pessoas, cheia de poros, e fica cada vez mais difícil saber quem está – simbolicamente falando - dentro e fora delas. O alvo da Comunicação é claramente constituído pelos diversos públicos - internos e externos - com os quais a empresa interage no dia-a-dia. Questão essencialmente social, a comunicação inclui a transferência e a compreensão de significados. Significado corresponde ao conceito ou à noção do que se quer transmitir, seja por meio de palavras e gestos, seja por meio de sinais. Não existe interação e não existe grupo sem a transmissão de significados, ou seja, sem a comunicação.

De acordo com Henri Piéron (1964) *apud* Cilza Carla Bignotto; Maria do Carmo O. Carrasco apresenta a comunicação como “transmissão de informação”. Diante de um novo padrão de comunicação, todos os profissionais interagem como parceiros, buscando alcançar os melhores resultados. Eles também procuram estabelecer comunicação bidirecional com os clientes, os fornecedores, os demais integrantes do mercado, o governo, e a comunidade. Assim, além de contribuírem para a conquista de melhores resultados nos negócios, promovem a integração entre a empresa e o meio onde está inserida, por intermédio de uma atitude comunicativa mais dinâmica, aberta e eficaz. Apartir desse novo contexto de comunicação é necessário que o profissional saiba como lidar e desenvolver a comunicação de forma correta para torna-se um profissional diferenciado.

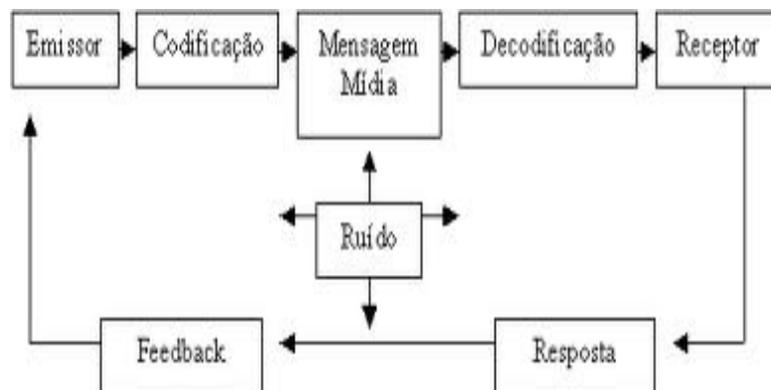
## **2 CONCEITO DE COMUNICAÇÃO**

Conceituando comunicação de acordo com SACCHET, Rosana; WOLKMANN, Pedro; TONI, Deonir de. (2004), “A comunicação é um ato espontâneo e natural no ser humano, que se comunica desde o momento em que começa a viver, e temos a

ilusão de que sabemos nos comunicarmos. A comunicação é um ato complexo. A comunicação é um ato criativo. Comunicar é tornar comum”.

Comunicação é o processo mediante o qual duas ou mais pessoas se entendem. Comunicação é a mútua troca de idéias, através de qualquer meio efetivo. É a transmissão ou intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações, através da fala, da escrita, ou de símbolos. É a combinação de estímulos ambientais para produzir certo comportamento desejado por parte do organismo. (THAYER, Lee Osborne. 1972.).

Por que nos comunicamos? Em geral, temos três objetivos ao nos comunicarmos. INFORMAR a audiência sobre determinados fatos e dados. MOTIVAR a audiência a nos ouvir/ler, conquistando sua atenção e seu interesse. E, finalmente, PERSUADIR a audiência, obtendo apoio para nossas idéias e pontos de vista. Destarte através desses conceitos percebe-se que para existir a comunicação é necessário, elementos tais como, emissor, o receptor, o canal, a mensagem, e processos como a composição (codificação), a interpretação (decodificação, a resposta (feedback), e as interferências (ruídos). Observe a abaixo: O processo de comunicação:



O processo de comunicação aplica-se a todas as formas de comunicação e nos ajuda a compreender a comunicação em diferentes situações e contextos. Segundo Verônica Feder Mayer e Sandra R. H. Mariano, “a comunicação humana pode assumir muitas formas, mas todas elas têm um objetivo comum: a transferência de algum tipo de conhecimento. A comunicação perpetua e o conhecimento permite que mesmo uma música composta na década de 1940 possa ser apreciada nos dias de hoje”.

Segundo Virginio Sanches comunicação empresarial é “Conjunto de métodos e técnicas de comunicação adotadas pelas empresas e dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (consumidores, fornecedores, parceiros, comunidade, etc.). Processo estratégico de gestão baseado em métodos e técnicas de Comunicação, destinado a melhorar a performance da organização em suas relações públicas.”

### 3 COMUNICAÇÃO EM UMA NOVA PERCEPÇÃO

#### 3.1 Comunicação humana e autoconhecimento



- ❖ Comunicação Eficaz: a arte da interação e do encontro;
- ❖ A arte de tornar comum uma mensagem;
- ❖ Símbolo de poder e autoridade;
- ❖ Somos do tamanho da comunicação que conseguimos estabelecer no meio em que atuamos;
- ❖ Ter coragem de comunicar-se é estar disponível para o contato social;
- ❖ A conversa é a *cola* que une o relacionamento.
- ❖ FALAR É *FALAR-SE*.

#### 3.2 Imagem do Emissor

- ❖ Definição: Imagem é a impressão que as pessoas têm de você;
- ❖ O importante é que sua imagem seja um reflexo do que você é;
- ❖ Um cartaz que anuncia quem você é, o que você faz e a qualidade daquilo que você faz;



- ❖ A imagem deve ser uma expressão genuína de você mesmo, mas essa expressão deve ser adequada a situação, ao ambiente ou à cultura em que você está inserido.

### **3.2.1 A Imagem é uma combinação de 3 percepções**

- ❖ Como eu me vejo
- ❖ Como os outros me vêem
- ❖ Qual a imagem que eu gostaria de transmitir?



Para que seja notada estas percepções é necessário as fontes de Informações, as quais são: Expressões Faciais; Tom de Voz; Vocabulário; Gestos e Trajes.

### **3.3 Barreiras nas comunicações**

- ❖ Egocentrismo;
- ❖ Timidez ;
- ❖ Dificuldade de expressão ;
- ❖ Excesso de intermediários;
- ❖ Status;
- ❖ Preconceitos;
- ❖ Escolha inadequada de: receptor; momento, local e meio.

### **3.4 Plano de Ação**

- ❖ Identificar as necessidades;
- ❖ Criar objetivos para superação dos obstáculos;
- ❖ Determinar o tempo para conquistar os objetivos propostos;
- ❖ Planejar estratégias facilitadoras;
- ❖ Avaliar os resultados.

### 3.5 Aplicação do recurso V.I.P.

- ❖ V – VONTADE
- ❖ I – INFORMAÇÃO
- ❖ P – PRÁTICA

V – VONTADE

De: Planejar; Apresentar e Avaliar a mensagem



I - INFORMAÇÃO

Todos os conhecimentos necessários para uma mensagem eficaz:

- ❖ Público-alvo;
- ❖ Conteúdo;
- ❖ Técnicas de comunicação verbal e não-verbal;
- ❖ Técnicas de controle da emoção;

P - PRÁTICA:

- ❖ A aplicação dos conhecimentos;
- ❖ O treino das habilidades de comunicação verbal e não-verbal;
- ❖ A percepção do *outro*;
- ❖ A coragem para a auto-análise;

**Na comunicação verbal EVITE**

- ❖ Pronunciar mal as palavras;
- ❖ Falar muito baixo ou muito alto;

- ❖ Falar muito depressa ou muito devagar;
- ❖ Respirar mal;
- ❖ Usar vícios de linguagem como “tá?”, “né?”, “ok”, “certo?”, “entendeu?”, “percebe?”, “é isso aí!”, “tipo assim”, “a gente”, “acho que” e outros;
- ❖ Falar como robô, em tom monocórdio;
- ❖ Cometer erros gramaticais;
- ❖ Engolir esses e erres;
- ❖ Falar com estridência;
- ❖ Ser prolixo ou monossilábico;
- ❖ Expressar-se sem objetividade e clareza;
- ❖ Usar termos técnicos para público leigo;
- ❖ Contar piadas e usar chavões;
- ❖ Usar argumentos inconsistentes;
- ❖ Perder-se em detalhes;
- ❖ Baixar a voz no final das frases;
- ❖ Não destacar as idéias principais;
- ❖ Não aliar a técnica à naturalidade na comunicação.



### **Na comunicação não-verbal EVITE**

- ❖ Gestos que conotem nervosismo e inibição;
- ❖ Ajeitar a gravata;
- ❖ Manusear chaveiro, caneta;
- ❖ Ajeitar o cabelo ou os óculos;
- ❖ Coçar-se, pigarrear ou bocejar;
- ❖ Apoiar-se ora numa perna ora em outra;
- ❖ Fixar os olhos no chão, no teto ou numa só pessoa da platéia.
- ❖ Olhar através das pessoas;
- ❖ Ficar parado como estátua ou com as pernas abertas;
- ❖ Movimentar as mãos excessivamente;
- ❖ Estufar o peito ou cruzar os braços;

- ❖ Mascar ou roer unhas;
- ❖ Esfregar as mãos ansiosamente;
- ❖ Pôr as mãos nos bolsos;
- ❖ Olhar para o vazio;
- ❖ Pôr as mãos na cintura;



### **Na comunicação interpessoal EVITE**

- ❖ Usar a comunicação como forma de poder;
- ❖ Esquecer o valor da empatia;
- ❖ Ser irônico e sarcástico;
- ❖ Apresentar-se sem estar preparado;
- ❖ Chegar atrasado;
- ❖ Ter gestos, atos e palavras incoerentes;
- ❖ Ser inflexível;
- ❖ Não saber administrar conflitos interpessoais;
- ❖ Falar do que não conhece;

### **3.6 A Assertividade**

Definição: O termo assertividade origina-se de asserção, fazer asserção quer dizer afirmar, do latim afirmar é, tornar firme, consolidar, confirmar e declarar com firmeza. Assertividade é o ingrediente dos relacionamentos saudáveis.

### **3.7 A arte de ouvir**

O procedimento de “escuta” envolve estar atento para ouvir, entender, interpretar, perceber e absorver além das palavras, as mensagens implícitas no discurso.



Há uma diferença entre ouvir e escutar: Ouvir- fisiológico. Escutar-Entender claramente o que se ouve

Para ouvir bem:

- ❖ Tenha em mente o porquê ouvir;
- ❖ Procure concentrar-se em quem fala;
- ❖ Evite interferências ou interrupções;
- ❖ Procure o sentido e a verdadeira intenção de quem fala;
- ❖ Aguarde para responder;
- ❖ Responda o que representa para você o objetivo principal da conversa.

Segundo estudos de Hodgson (1996), temos algumas dicas para ser um bom ouvinte:

- ❖ Mantenha postura atenta;
- ❖ Não demonstre inquietação nem ansiedade;
- ❖ Olhe para o interlocutor (transmissor) todo o tempo;
- ❖ Acene com a cabeça de vez em quando;
- ❖ Utilize os movimentos faciais (expressão facial) que se adaptam ao contexto, como por exemplo, sorrisos.
- ❖ Dê a impressão de que está entendendo o que o interlocutor está sentindo;
- ❖ Use um tom de voz adequado;
- ❖ Implemente a conversação com perguntas e questões pertinentes;
- ❖ Diga algumas palavras durante a conversa para encorajar o transmissor a continuar;
- ❖ De vez em quando faça uma recapitulação com suas próprias palavras daquilo que o transmissor disse.

Outras dicas de boa escuta foram mencionadas por Fisher & Ury (1994) do Projeto de Negociação da Harvard Law School que consiste em:

- ❖ Prestar estreita atenção ao que é dito;
- ❖ Pedir à outra parte que explicita com cuidado e clareza exatamente o que pretende dizer;
- ❖ Pedir que as idéias sejam repetidas quando houver qualquer ambigüidade ou incerteza;
- ❖ Ao escutar, não formule mentalmente uma resposta, mas sim compreenda o outro tal como ele se vê.

Aprenda a permitir que os outros expressem seus pensamentos sem interrompê-los. Aprenda a ouvir nas entrelinhas, pois nem sempre o outro diz

tudo só com palavras. Concentre-se em desenvolver a sua capacidade de retenção do que ouve. Não faça muitas anotações durante negociação - trabalhe mais com a memória, escrevendo apenas o que for mais significativo. Não tire do ar o seu interlocutor se você achar que aquilo que ele está dizendo não lhe interessa. (CARRASCO, M.C.O. 2002)

### 3.8 Celebrar as conquistas e buscar novos desafios



O que distingue pessoas é o senso de missão. Algo mais que o dinheiro, o trabalho, a casa e tudo aquilo que é material. A missão é o propósito ou a razão de ser da vida. Ao olhar para trás, o que pensa deixar para seus filhos ou para a comunidade? Afinal, qual é a sua missão neste mundo? Ou na cidade onde vive no país, no planeta?

A missão individual assemelha-se à missão da empresa. Um empreendedor quando define a missão de sua empresa baseia-se em seus propósitos e valores. Saber sua missão implica também na compreensão de que o nível de satisfação está atrelado aos valores de cada um. Uma pessoa otimista e segura, por exemplo, que sabe o que quer da vida, tem o andar mais firme e assertivo do alguém indeciso, pessimista ou inseguro. Tal pessoa, num evento, entra com a postura ereta, a cabeça erguida e se dirige com firmeza e eficácia sua informação através de uma comunicação feita esmeradamente, alcançando a expectativa dos receptores que resultando isso em SUCESSO.

## 4 A ARTE DE FALAR EM PÚBLICO

Quando pensamos sobre comunicação, normalmente nos atemos apenas a um dos lados do processo de comunicação – “o quê” e “como” vamos comunicar; e que tipo de impressão queremos criar, ou seja, pensamos mais em nós mesmos do que em nossa audiência. Mas comunicar-se pode ser um ato de mão única, como TRANSMITIR (um emissor transmite uma informação a um receptor considerado receptor passivo), ou de mão dupla, como COMPARTILHAR (emissores e receptores constroem o saber, a informação, e a transmitem) uma via de duas mãos. Envolve

muito mais do que apenas escrever ou falar. Envolve também ser lido, assistido ou ouvido. Pense um pouco: o que você deseja atingir quando está se comunicando? Falar, escrever e fazer uma apresentação são formas de ajudar outras pessoas a compreenderem as informações e idéias que estão na nossa cabeça. Parece óbvio, mas muitos se esquecem disso. O caminho que uma idéia percorre da sua cabeça para a de outra pessoa é conhecido como processo de comunicação (já visto acima), que envolve a emissão, transmissão e recepção de mensagens.

O sucesso no processo de comunicação depende fundamentalmente do conhecimento que o emissor tem do seu público-alvo. Portanto, a pergunta que você deve sempre se fazer é: “Eu realmente conheço o meu público- alvo?” Alguns fatores nunca caem na armadilha de achar que uma única mensagem servirá para públicos muito diversos. Lembre-se de que os indivíduos possuem idéias e sentimentos que, indiscutivelmente, e isso irá influenciar sua compreensão e sua forma de responder ao que você está comunicando. Quais então as informações que você deve conhecer do seu público-alvo? Observe abaixo:

- ❖ Origem sociocultural; Idade; Escolaridade; Tipo de especialização; Interesses e/ou conhecimentos específicos; Ideologia política; Nível de conhecimento sobre o assunto em questão.



Na verdade, quanto melhor você conhecer o seu público, mais capacitado estará para comunicar-se efetivamente com ele. Públicos diferentes devem ser tratados de maneira diferente. O emissor é o responsável pela mensagem. É ele quem cria, desenvolve, produz e emite uma determinada mensagem. O emissor de uma mensagem pode ser uma pessoa, um grupo, uma empresa, uma instituição, o governo, entre outros. A identificação do emissor é importante no processo de

comunicação e afeta a forma como o receptor receberá e interpretará a mensagem. Como emissor de uma mensagem, você deve ser claro e objetivo sobre o que deseja comunicar. Além disso, deve estar confiante de que a informação que está comunicando é útil e precisa.

“A mensagem é a forma perceptível que a informação toma por ocasião de seu trânsito entre o emissor e receptor. Num intercâmbio intencional, a mensagem é a resultante do processo de composição e das decisões estratégicas tomadas para aperfeiçoar a comunicação. Nesse processo, o emissor utiliza signos para chegar a um sistema signifiante, que representa o que ele quer transmitir ao receptor”. (SACCHET, Rosana; WOLKMANN, Pedro; TONI, Deonir de. 2004.). “O signo tem dois elementos distintos e inseparáveis: a) o significante: a parte do signo que pode ser captada pelos sentidos (visto, cheirado, tocado, ouvido); b) o significado: a parte semântica do signo, ou seja, o que ele efetivamente significa”.( MAYER FEDER, Verônica e MARIANO R. H. Sandra).

Signos são as formas como as idéias são representadas, dependendo da percepção e da interpretação de um observador. Ele sempre representará alguma coisa para alguém de forma aproximada e imperfeita. É importante saber que a mensagem não é o que o emissor quis dizer, mas o que ele efetivamente conseguiu dizer. Um desafio constante no desenvolvimento de uma mensagem é conseguir transmitir com clareza nossas idéias e intenções. A um indivíduo ou a um grupo de indivíduos que compõem a sua audiência: familiares, alunos, investidores, crianças, cientistas, donas-de-casa, advogados, entre outros. Sendo a audiência o “público-alvo”: pessoas que você deseja informar, persuadir, educar, provocar, encantar ou cativar. Existem fatores que influenciam que permitem que a mensagem seja recebida de forma diversa ao esperado pelo emissor, são eles:

- ❖ O nível de motivação do receptor em relação ao assunto. Quando há desinteresse ou resistência ao assunto, o desafio do comunicador é muito maior.
- ❖ Atratividade do tema. Não há dúvida de que determinados temas são mais atraentes e fáceis de cativar a audiência do que outros, mais árdios ou polêmicos.
- ❖ O conforto e a disposição física do receptor. Pessoas mal acomodadas, com fome e cansadas terão maior chance de irritar-se e de dispersar-se facilmente.

“O medo de falar em público é desnecessário, pois demonstram falta de **autoconfiança** e **baixa auto-estima**, barreiras que precisam e podem ser ultrapassadas dia a dia.

- ❖ É preciso dominar o dom da palavra;
- ❖ Solte-se gradualmente;
- ❖ Adote uma postura positiva;
- ❖ Seja menos perfeccionista;
- ❖ Supere a timidez;
- ❖ Retire o excesso de autocritica;
- ❖ Seja você mesmo;
- ❖ Conheça seu público;
- ❖ Tenha conhecimento vasto sobre o tema a ser tratado;
- ❖ Estude o tema com antecedência;
- ❖ Treine para alguma pessoa antes de se apresentar;
- ❖ Envolve o ouvinte (receptor).
- ❖ Seja objetivo;
- ❖ Procure agir com naturalidade;
- ❖ Cuidado com a entonação e com o ritmo da fala;
- ❖ Se prepare para receber e dar feedback;
- ❖ Demonstre segurança no que diz;
- ❖ Cuide-se para lidar com pessoas difíceis”. (COMO ENFRENTAR A TIMIDEZ, Gold Editora Ltda. 2007.).



A comunicação está experimentando uma revolução, com as novas tecnologias o processo de comunicação exige um novo modelo de comportamento. Para o desenvolvimento de uma comunicação bem-sucedida, precisa adaptar-se e analisar todos os benefícios que a tecnologia pode oferecer. Dirigir-se a palavra a outras pessoas - mesmo que o vocabulário seja rico e a dicção, excelente - ainda provoca calafrios em muita gente. E a tecnologia ajuda satisfatoriamente nesses momentos, percebe-se então que é imprescindível neste século uma tecnologia

próxima a você no instante em que você esteja se apresentando. Antes de tudo, tenha calma.

A comunicação evoluiu muito, a diversidade dos meios de comunicação expandiu-se com uma intensidade extraordinária, veremos abaixo alguns tipos de meios de comunicação que podem lhe auxiliar no momento em que você se depara com o público. São eles: sonoro; escrito; audiovisual; multimídia; hipermídia. Estes meios só dão resultados e o emissor preparar antes o que irá falar, simplificar a mensagem, escolher uma linguagem clara, ter sempre uma postura positiva, ter cuidado com as brincadeiras, utilizar-se de recursos visuais para transmitir a mensagem, falar pausadamente e claramente, observar o uso de gestos.

## **5 AUTO – ESTIMA**

Auto-Estima é a capacidade que uma pessoa tem de confiar em si própria, de se sentir capaz de poder enfrentar os desafios da vida, é saber expressar de forma adequada para si e para os outros as próprias necessidades e desejos, é ter amor próprio. É a opinião e o sentimento que cada pessoa tem por si mesma. Estudos revelam que os meios de comunicação exercem influências positivas e negativas na vida das pessoas. “Estudos feitos durante greves de jornais demonstram a intensidade dos sentimentos de privação e frustração que se desenvolvem quando a leitores habituados lhes falta a leitura diária” (BORDENAVE). Enquanto as novelas propiciam uma catarse emocional, servindo como “companhia” às pessoas.

Segundo Juan E. Diaz Bordenave a comunicação pode ser considerada um agente formador de personalidade.

O auto estima está interligado ao contexto que são os aspectos situacionais que vivenciamos e toda comunicação acontece em um determinado espaço/tempo, ou seja, em determinado contexto (local hora, data etc.). A nossas decisões dependem mais de percepções e avaliações contextuais do que de preferências estáveis. Isto acontece porque nosso cérebro faz avaliações, sendo elas despertadas pela nossa auto-estima por meio de comparações executadas através de informações adquiridas pela comunicação interpessoal que exercemos no dia-a-dia. Comunicação é a forma como as pessoas se relacionam entre si, dividindo e trocando experiências, idéias, sentimentos, informações, modificando mutuamente a sociedade onde estão inseridas. Sem a comunicação, cada um de nós seria um mundo isolado.

Comunicação é a representação de uma realidade. É impossível dissociar nossa vida, nossas necessidades, da comunicação. Tanto para Goffman quanto para outros autores [...], *apud* VIEIRA, Maria Christina de Andrade. “o comportamento é um conjunto de código e de sistemas de regras. Existe uma sintaxe, uma semântica e uma pragmática do comportamento é, então, o fundamento de um sistema geral de comunicação”.

Para comunicar segundo VIEIRA, Maria Christina de Andrade “é preciso conhecer o assunto e ter habilidade no modo de se expressar, caso contrário deve-se buscar aprimoramento. O conhecimento é fruto de estudo, leitura, busca de informação; já a habilidade de transmiti-lo, que inclui diversas técnicas...”.

A comunicação vai além da mensagem, da sua recepção pelo outro e da capacidade do emissor em criar empatia.

## **6 CONCLUSÃO**

Portanto é imprescindível fazermos uma análise se perguntando: O que a minha mensagem significa neste contexto? Com quem ou o quê você acha que será comparado? Sua mensagem trará ganhos ou perdas aos envolvidos? Como estou me comunicando? Será que realmente estou me comunicando bem? O que preciso fazer para melhorar minha comunicação? Após refletirmos sobre essas perguntas, podemos observar que, uma boa compreensão do contexto irá ajudá-lo a preparar sua comunicação mais adequadamente, e conseqüentemente você obterá maior chance de entendimento com os outros, auferindo êxito qualquer área de sua vida, seja pessoal ou profissional .

## 7 REFERÊNCIAS

TOMASI, Carolina; MEDEIROS BOSCO, João. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas S. A. 2010.

COMO ENFRENTAR A TIMIDEZ. São Paulo: Gold Editora Ltda. 2007.

COMO LIDAR COM PESSOAS DIFÍCEIS. São Paulo. Editora Nova Cultura Ltda.. 2005.

SACCHET, Rosana; WOLKMANN, Pedro; TONI, Deonir de. **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas S.A. 2004.

LÍNGUA PORTUGUESA, A COMUNICAÇÃO FÁCIL E DIRETA. São Paulo: Gold Editora Ltda.2001.

THAYER, Lee Osborne. **Princípios de comunicação na administração**. São Paulo: Editora Atlas S. A. 1972.

FEDER MAYER, Verônica; MARIANO, Sandra R.H. **Processo de comunicação**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/13460287/Aula-3-Processo-de-Comunicacao>. Acesso em 23.03.2011.

VIEIRA, Maria Christina de Andrade. **Etiqueta e Ética nos negócios**. São Paulo: SENAC. 2010

MINICUCCI, Agostinho. **Relações Humanas**. São Paulo: Editora Atlas S. A. 2006.