



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO

CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

DIANA MARIA ARAUJO BARBOSA

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA ENTRE
PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO E GESTORES**

FORTALEZA - CE

2011

DIANA MARIA ARAUJO BARBOSA

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA ENTRE
PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO E GESTORES**

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof^a. Conceição de Maria Pinheiro Barros

FORTALEZA - CE

2011

DIANA MARIA ARAUJO BARBOSA

**COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA
ENTRE PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO E GESTORES**

Esta monografia foi submetida à coordenação do curso de Secretariado Executivo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo, outorgada pela Universidade Federal do Ceará- UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas da ética científica.

Data da aprovação: ___/___/___

Nota _____

Profa. Conceição Maria Pinheiro Barros

Profa. Orientadora

Nota _____

Profa. Suzete Suzana Rocha Pitombeira

Membro da banca examinadora

Nota _____

Profa. Joelma Soares da Silva

Membro da banca examinadora

AGRADECIMENTOS

A Deus, por me proteger e me dar forças para continuar seguindo em busca dos meus objetivos, proporcionando-me a oportunidade de concluir com êxito mais essa etapa.

À minha querida família, meus pais: Cesar e Lourdes, meus irmãos: Elisangela, Elisregina e Sérgio pelo amor incessante e apoio ao longo de minha vida.

A todos os meus amigos e colegas de faculdade, que estarão sempre guardados em minhas melhores lembranças.

A minha orientadora, professora Conceição de Maria Pinheiro Barros, pela orientação, direcionamento e grande aprendizado. Às professoras Suzete e Joelma, por fazerem parte da banca examinadora.

E a todos que, embora não tenham sido relacionados, contribuíram de forma direta ou indireta para a realização deste importante trabalho.

Dedico este trabalho a Deus e a minha família por ter me impulsionado do início ao fim, ajudando-me a concluir mais um projeto em minha vida.

“Pedras no caminho? Guardo
todas... Um dia vou construir
um castelo!”

(Fernando Pessoa)

RESUMO

As estratégias de comunicação são fundamentais para o alcance dos objetivos e metas. Nesse contexto, o profissional de secretariado, por ser um facilitador dos processos, deve manter uma comunicação eficaz com o gestor, contribuindo para o alcance dos resultados. Este estudo tem como finalidade analisar a comunicação interpessoal para a atuação dos profissionais de Secretariado Executivo, identificando as estratégias, verificando os obstáculos e analisando a qualidade no processo de comunicação interpessoal entre os profissionais de Secretariado Executivo e os respectivos gestores. A pesquisa foi realizada através do uso da técnica do questionário e com base no método qualitativo. Os participantes da pesquisa são funcionários da instituição e por meio de suas informações foi possível chegar aos detalhes que envolvem a comunicação interpessoal na Universidade Federal do Ceará (UFC). Os resultados indicam que não há uma política definida de comunicação interpessoal em vigor na organização, uma vez que os seus processos conservadores e burocráticos ainda predominam sobre sua estrutura prejudicando a interação entre setores e, consequentemente, o fluxo das tarefas, porém a comunicação do profissional de Secretariado Executivo e respectivos gestores faz-se de maneira cordial, tendo ambos uma boa relação. O ideal seria o aperfeiçoamento de políticas de comunicação e sua devida implantação para melhor condução das informações.

Palavras-chave: Comunicação Interpessoal. Secretariado Executivo. Gestores

ABSTRACT

Communication strategies are key to achieving the goals and objectives. In this context, the professional secretariat, to be a facilitator of processes, must maintain effective communication with the manager, contributing to the achievement of results. This study aims to analyze interpersonal communication for the work of professionals Executive Secretary, identifying the strategies, verifying and analyzing the obstacles to quality in the process of interpersonal communication between the Executive Secretariat professionals and their managers. The survey was conducted by using the technique of the questionnaire and based on qualitative methods. Survey participants are employees of the institution and through its information could be reached to detail involving interpersonal communication at the Federal University of Ceará (UFC). The results indicate that there is a definite policy of force in interpersonal communication in the organization, since the conservative and bureaucratic processes still prevail on its structure hindering the interaction between sectors and hence the flow of tasks, however, the communication professional the Executive Secretariat and its management is done in a friendly manner, both having a good relationship. Ideally, the improvement of communication policies and their implementation due to better driving information.

Key Words: Interpersonal Communication. Executive Secretariat. Managers

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O Fluxograma do Processo de Comunicação.....	16
Figura 2 – O Sistema de Comunicação.....	19
Figura 3 – A comunicação humana como um fenômeno contingencial.....	20
Figura 4 – Etapas do Planejamento Estratégico.....	23
Figura 5 – Os determinantes do clima organizacional.....	26
Figura 6 – Princípios de eficiência, eficácia e efetividade.....	27
Figura 7 – Objeto de Estudo das Ciências da Assessoria.....	32

SUMÁRIO

FOLHA DE APROVAÇÃO.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
DEDICATÓRIA.....	iii
EPÍGRAFE.....	iv
RESUMO.....	v
ABSTRACT.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
SUMÁRIO.....	viii
1 INTRODUÇÃO	09
1.2 Formulação do Problema	10
1.3 Objetivos	10
1.3.1 Objetivo Geral.....	10
1.3.2 Objetivos Específicos	10
1.4 Justificativa.....	11
1.5 Estrutura do Trabalho	12
2 A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO	14
2.1 Destacando a Comunicação	14
2.1.2 Caracterizando a Comunicação	15
2.2 A Comunicação Interpessoal	20
2.3 Abordagem Estratégica da Comunicação Organizacional	21
2.3.1 Destacando a Comunicação Organizacional Estratégica.....	21
2.3.2 Fatores que Influenciam a Comunicação Organizacional Estratégica.....	25
2.3.3 Os Níveis de Comunicação Organizacional.....	27
2.3.4 Fluxos da Comunicação nas Organizações.....	28
2.3.5 Obstáculos da Comunicação Estratégica Organizacional	28
3 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL: PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO X GESTORES.....	31
3.1 O Profissional de Secretariado Executivo	31
3.2 Comunicação Estratégica <i>versus</i> Profissionais de Secretariado Executivo	34
3.3 Comunicação Estratégica <i>versus</i> Profissionais Gestores	36
3.4 Analisando a Qualidade da Comunicação Interpessoal entre os Profissionais de Secretariado Executivo <i>versus</i> gestores	37
4 METODOLOGIA	40

4.1 Estratégias de Pesquisa	40
4.2 Seleção dos Investigados.	41
4.3 Instrumento de Pesquisa.....	41
4.4 Análise dos Dados	42
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	43
5.1 Perfil dos investigados	43
5.2 Processo de comunicação interpessoal entre os profissionais de Secretariado Executivo e gestores	44
5.2.1 Valorização do Profissional de Secretariado Executivo.....	44
5.2.2 Métodos utilizados para manter uma boa comunicação	47
5.2.3 Possibilidade de uma boa comunicação entre o profissional de Secretariado Executivo com gestores por parte da instituição	48
5.2.4 Obstáculos da comunicação interpessoal e como combatê-los	50
5.2.5 Oportunidades para que o Secretário Executivo expresse opiniões nas reuniões com o gestor.....	52
5.2.6 Qualidade da comunicação interpessoal: acessibilidade e compreensão de problemas pessoais entre o profissional de Secretariado Executivo e os respectivos gestores.....	55
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE A	63
APÊNDICE B	66

1 INTRODUÇÃO

A comunicação é fundamental para os seres vivos se relacionarem, além de ser um processo social básico para manter todo o intercâmbio entre os indivíduos na sociedade, sendo distinta dos animais irracionais visto que as pessoas são capazes de compreender, interpretar, elaborar e modificar signos e símbolos. Para Cardoso (2006), a comunicação sem o compromisso estratégico dificilmente conseguirá êxito no atual mercado competitivo, correndo grande risco de se manter irrelevante e trazer pouco ou nenhum valor para a estratégia global da organização. Nesse sentido, pode-se dizer que a comunicação deixa de ser responsabilidade unicamente de um órgão, setor ou departamento. Torna-se função de toda a instituição e incorporar-se, definitivamente, à gestão estratégica da organização.

As mudanças ocorridas ao longo do tempo fizeram com que acontecessem diversas modificações, no ambiente organizacional, uma dessas alterações foi a alta competitividade em que as empresas estão inseridas, o que fez da comunicação, no ambiente de trabalho, uma poderosa vertente nas organizações, pois pode-se perceber sua importância em todos os níveis e setores para planejar, organizar, coordenar e controlar as atividades relacionadas as empresas. Ainda de acordo com Cardoso (2006), as mudanças estruturais que ocorrem no mundo e na sociedade favorecem profundas modificações na forma de relacionamento das organizações: para sobreviverem e tornarem-se competidoras no mundo globalizado, elas necessitam desenvolver mecanismos que auxiliem no processo de transformação e que possibilite, em um contexto de redes de informação, maior integração com os diversos fatores com que interagem.

O termo comunicação, com o tempo, perdeu toda a nitidez conceitual e adquiriu significados muito amplos e variados. Pode-se aplicar o termo hoje a tudo o que signifique contato, ligação, relação, assim como diálogo, entendimento, contágio e convívio.

Segundo Chiavenato (1994, p.122):

Comunicação é o processo de transmissão de uma informação de uma pessoa para outra, sendo então compartilhada por ambas. Para que haja comunicação, é necessário que o destinatário da informação a receba e a comprehenda. A informação simplesmente transmitida, mas não recebida, não foi comunicada. Comunicar significa tornar comum a uma ou mais pessoas uma determinada informação. A palavra comunicação (do latim, *communis* =

comum) refere-se ao processo total da vida do homem em relação ao grupo social. Cobre um vasto e variado campo da ação humana. A comunicação se refere ao intercurso feito por palavras, letras ou símbolos e envolve o intercâmbio de pensamentos, opiniões ou informações. Nesse sentido, a comunicação envolve transações entre pessoas.

O processo de comunicação interpessoal deve levar em consideração a motivação das pessoas para que se engajem ao ambiente organizacional de maneira produtiva e acima de tudo, oferecer ferramentas, treinamentos e recursos, ou seja, informar e envolver os funcionários de forma que os mesmos possam desenvolver suas potencialidades, isso implica dizer que comunicar é saber escutar com sinceridade e genuíno interesse em agir sobre as informações recebidas, possibilitando construir o futuro e a desenvolver uma visão onde as pessoas participam juntas e se envolvem nos processos de mudança, nas empresas, provocando assim, o estímulo no comprometimento por parte dos empregados.

1.2 Formulação do Problema

Considerando a comunicação uma das principais ferramentas que colaboram para o bom funcionamento de uma empresa, e com a finalidade de obter informações relevantes sobre o que ocorre na comunicação interpessoal entre os profissionais de Secretariado Executivo e seus respectivos gestores, destaca-se, portanto a seguir, a questão norteadora do estudo realizado que está sendo apresentado.

Quais providências estão sendo tomadas para o aperfeiçoamento da comunicação interpessoal entre Secretários Executivos e seus gestores visando a qualidade da comunicação entre os mesmos?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a comunicação organizacional interpessoal, na Universidade Federal do Ceará (UFC) e a abordagem estratégica dessa comunicação na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as estratégias da comunicação interpessoal enfocando a abordagem estratégica utilizada pelos Secretários Executivos e gestores.
- b) Verificar os obstáculos existentes na condução da comunicação interpessoal entre profissionais de Secretariado Executivo e os gestores.
- c) Analisar a qualidade da comunicação interpessoal entre os profissionais de Secretariado Executivo e gestores.

1.4 Justificativa

As transformações ocorridas ao longo do tempo fizeram com que as empresas mudassem de atitude procurando se adaptarem as novas formas de comandar as equipes e seus funcionários mais próximos da chefia. No presente estudo destaca-se a atuação do profissional de Secretariado Executivo, que através de sua função possui papel fundamental para o andamento da comunicação interpessoal estabelecida no âmbito da empresa. Segundo Decker (2010), o profissional de secretariado será sempre a interface entre empresa-executivo e mercado-empresa, dando a sua colaboração com qualidade, presteza, rapidez, empatia, confiabilidade e flexibilidade, exercendo papel importante na colaboração do desempenho das empresas no cenário organizacional.

Ainda de acordo com Decker (2010), o profissional de secretariado contempla uma visão privilegiada da organização na qual atua, compreendendo a evolução de seus processos e da interação cliente-fornecedor, além de ter a qualidade como um atributo que influí diretamente no seu cotidiano, o que favorece o desenvolvendo de uma série de habilidades e competências que estejam relacionadas à qualidade no exercício de seu serviço.

Atualmente, o perfil do profissional de Secretariado Executivo tem assumido credibilidade e responsabilidade da alta direção, tendo como principais atribuições: prestar assessoria de forma pró-ativa; ser um programador de soluções; conhecedor de técnicas secretariais com excelência; ser negociador; além de ser polivalente. A falta de cultura do diálogo, de abertura a conservação e a troca de idéias, opiniões, impressões e sentimentos, são fatores que prejudicam o bom funcionamento de organizações e países. A comunicação corporativa é um processo que tem ligação direta à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento de seus líderes e às crenças dos seus colaboradores.

É importante ressaltar que, muitas vezes, acontece a ausência da boa comunicação devido a falta de habilidade entre o emissor e/ou receptor como obstáculos para a eficácia dessa comunicação surgem: as diferenças de linguagem, os ruídos, as emoções, as inconstâncias e as particularidades de cada indivíduo que compõe a organização.

Para Ortega (2011), a relação do ser humano é uma das competências agregadas ao profissional de secretariado. No período atual, a parceria com o executivo é tão importante quanto à parceria com os indivíduos que compõem a organização. Ser o elo da comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos é uma das várias funções absorvidas pelo novo perfil do profissional de secretariado. Exigindo, dessa forma, diversas características comportamentais a serem desempenhadas como: a capacidade de se colocar no lugar do outro e na situação do outro indivíduo para compreendê-lo, a flexibilidade em adaptar-se aos diferentes perfis executivos e a administração de seu próprio tempo e do executivo com a finalidade de atingir as metas organizacionais.

Desse modo, percebe-se a importância do trabalho realizado pelos profissionais de Secretariado Executivo no contexto organizacional, considerando fundamental pesquisar a comunicação interpessoal na atuação desse profissional.

A partir dessas reflexões, considera-se relevante a realização desta pesquisa visto que contribuirá para a análise sobre a representação da comunicação interpessoal na relação do profissional de Secretariado Executivo e gestores, bem como colaborar para as organizações, estudantes e profissionais da área, disponibilizando os resultados do estudo válido através de informações fornecidas sobre o processo de comunicação interpessoal. Ressalta-se, ainda, que a presente pesquisa poderá contribuir para as discussões relativas à interação entre os indivíduos envolvidos na busca pela qualidade primordial da comunicação interpessoal, considerando-a uma ferramenta fundamental para o processo de expansão das organizações.

1.5 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está organizado em 6 (seis) seções:

Na primeira seção apresenta-se a introdução do trabalho destacando-se o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa.

Na segunda seção aborda-se a comunicação na organização, procurando destacá-la e caracterizá-la, assim como a comunicação interpessoal, além da abordagem estratégica da comunicação organizacional.

Na terceira seção pode-se verificar a comunicação interpessoal entre os profissionais de Secretariado Executivo *versus* gestores, analisando de forma estratégica e procurando destacar a qualidade entre ambos.

Na quarta seção verifica-se a metodologia com destaque para as estratégias de pesquisa, o universo e amostra, instrumento de pesquisa e a análise de dados da pesquisa.

Na quinta seção é apresentada a análise e interpretação dos dados.

Na sexta seção destacam-se as considerações finais, as referências e os apêndices da pesquisa.

2 A COMUNICAÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

Levando em consideração que a comunicação é fundamental para o desenvolvimento das interações de convívio entre os indivíduos, pois é formidável o poder exercido pela prática de se comunicar. Através da comunicação uma pessoa convence, persuade, atrai, muda de idéias, influí, gera atitudes, desperta sentimentos e induz comportamento, o que revela a importância do desenvolvimento da pesquisa a ser destacada a seguir.

2.1 Destacando a Comunicação

A comunicação exerce um papel fundamental no desenvolvimento de qualquer interação humana, ajudando a construir o futuro e a desenvolver uma visão onde as pessoas participam juntas e se envolvem nos processos de mudança nas atividades do trabalho, onde é necessário que as mensagens sejam lidas com um mínimo de distorção para alcançar um desempenho eficiente, além disso, a comunicação bem realizada estimula o sentido de pertencer, o que gera comprometimento por parte dos empregados a empresa a qual pertence. No contexto da organização a eficácia é imprescindível para obter a melhoria do clima organizacional e a integração do colaborador com a empresa como um todo.

Para Torquato (2002), o ato de comunicação é um processo cíclico bipolar, em que o emissor transmite, através de canais, informações ao receptor e este recebe a mensagem realimentando o processo por meio de um feedback que confirma ter sido a informação recebida. Com a bipolaridade completa-se o ciclo de comunicação. De acordo com Chiavenato (1994), a comunicação somente ocorre quando uma pessoa comprehende ou interpreta a mensagem, idéia ou informação, compartilhando mensagens enviadas e recebidas, sendo que as próprias mensagens e o modo que se dá seu intercâmbio exercem influência no comportamento das pessoas nele envolvidas, a curto, médio ou longo prazo.

Segundo Marchiori (1999, p. 2):

A cultura se forma através dos grupos e da personalidade da organização. Os grupos se relacionam, desenvolvendo formas de agir e ser que vão sendo incorporadas por este grupo. A partir do momento que o grupo passa a agir automaticamente a cultura está enraizada e incorporada.

Por isso, a comunicação organizacional deve ser sólida, pois à medida que a comunicação interpessoal (entre colegas, entre chefias, entre chefe e subordinado), grupal (dentro dos departamentos), intergrupal (entre departamentos) forem bem direcionadas, maior será o envolvimento de toda a empresa, fazendo um acompanhamento da missão, valores, objetivos da organização e padrões de comportamento, com o objetivo de promover a boa condução das relações organizacionais, pois a complexidade humana, muitas vezes, impede o crescimento da empresa devido a falta de interação entre os envolvidos no sistema de informação a ser transmitido. Ainda segundo Marchiori (1999, p. 3):

Inovar não é somente a otimização dos processos organizacionais. Uma organização inovadora é aquela que reflete um comportamento organizacional que demonstre efetivamente a habilidade da empresa em querer inovar.

Atualmente, a sociedade da informação e do conhecimento fez com que as pessoas mudassem de comportamento e atitudes no decorrer das transformações, à medida que foram acontecendo adaptações as novas maneiras de pensar e agir, no ambiente organizacional, pode-se perceber um maior interesse em aprimorar a comunicação na relação Secretário Executivo *versus* gestores ao mesmo tempo que os estudos sobre a comunicação interpessoal influenciaram, no que diz respeito ao crescimento da empresa, amadurecendo os comportamentos pessoais para o trabalho em equipe.

2.1.2 Caracterizando a Comunicação

Segundo Pimenta (2004), a comunicação, para os seres humanos que vivem em grupo, é tão importante quanto o sistema nervoso para o corpo. Através desta complexa rede, que repassa todos os outros sistemas (circulatório, digestivo, reprodutor, etc.), o corpo ganha vida. Sem o sistema nervoso, um corpo não se locomove, não se alimenta e não canta. Sem a comunicação, todas as relações que se estabelecem entre os indivíduos e os vários grupos humanos seriam impossíveis, sejam relações comerciais, de trabalho, ou afetivas.

É possível verificar a importância da comunicação organizacional, por meio de um sistema que deixa determinado o papel de seus membros, transparecendo a expressão particular e concreta dos que estão envolvidos nesse núcleo que é composto

pelas interações humanas, e que são determinantes para o funcionamento das organizações.

Dessa maneira, destaca-se a seguir o modelo que representa o fluxograma do processo de comunicação.

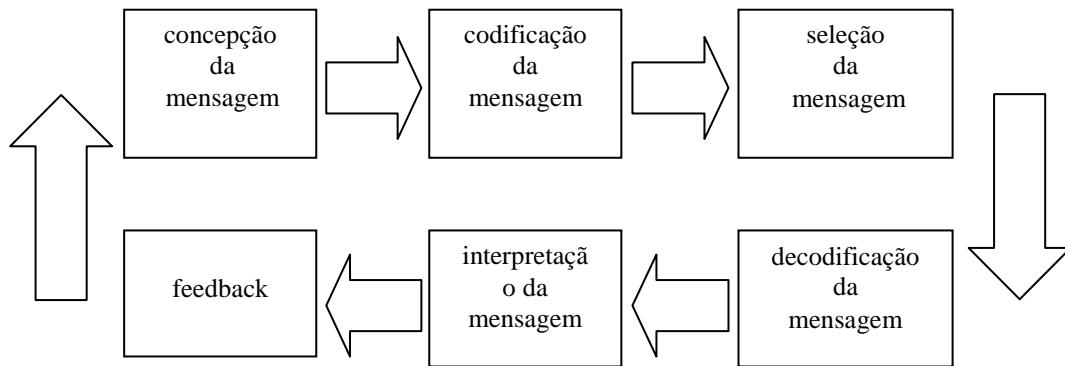


Figura 1 – O Fluxograma do Processo de Comunicação

Fonte: Pimenta, 2004, p. 24.

Nesse contexto, pode-se perceber que é de fundamental importância haver uma comunicação bem realizada, pois as informações podem ganhar um sentido ambíguo ou acontecer ruídos, então para se obter mensagens verdadeiras e sem qualquer tipo de problema é necessário saber fazer um elo de ligação entre emissor e receptor.

Segundo Torquato (2003, p. 7, grifos do autor):

O equilíbrio de uma empresa, a manutenção das condições indispensáveis para seu crescimento e o aproveitamento de situações de crise para sair na frente, na briga da concorrência, constituem um conjunto de metas que dependem, para sua eficácia, de um fator: *o oposicionismo da comunidade de empregados*. Quando a comunidade repousa sobre a harmonia ou quando o caldo de cultura está sendo dosado, de forma a permitir a mediação de interesses, a empresa estabelece as bases para se expandir, mesmo em tempos de turbulência.

Ainda de acordo com Torquato (2003, p. 7, grifo do autor):

A malha das situações negativas é extensa. Pode ser a intercomunicação entre setores que não anda bem. Querelas e briguinhas entre chefes provocam mal-estar no corpo funcional. As chefias intermediárias, com o objetivo de conquistar poder e exibir *status*, tendem a preservar informações, evitando sua passagem para os níveis subordinados. A política de promoção profissional é indefinida. Queixas rolam por todos os setores, denunciando a falta de decisão sobre políticas de pessoal.

Ao analisar a comunicação observa-se que é fator primordial para o ser humano, sendo sempre a base para o relacionamento humano, resultando, dessa forma, no aperfeiçoamento dos canais de comunicação com a finalidade de torná-los mais claros e mais rápidos possíveis, como por exemplo: gestos peculiares e sinais escritos podem significar necessidades e/ou sentimentos para situações específicas, isso demonstra que a comunicação vai muito além do que o simples ato de falar. A abrangência da comunicação, faz com que um maior número de pessoas, seja qual for a distância, possa transmitir e receber mensagens através dos mais diversos meios. Por outro lado, essa abrangência pode dificultar o processo se houver algum bloqueio à comunicação, originado por quem envia ou recebe a mensagem ou até mesmo pelo meio de transmissão.

Para Berlo (2003), o objetivo da comunicação é influenciar. Mas há indícios de que, muitas vezes, o homem desconhece o seu objetivo, promovendo assim uma discussão sobre o desconhecimento e o esquecimento do seu objetivo. Isso não quer dizer que haja um objetivo próprio e que o homem deva estar ciente dele. Quer dizer que há um objetivo na comunicação do qual, na maioria das ocasiões, não estamos conscientes em nossa própria conduta. Ainda segundo Berlo (2003), persuasão tem destaque como meta fundamental da comunicação, ou seja, a tentativa do emissor em levar o receptor a adotar seu ponto de vista. O ser humano, desde a sua infância, aprende ou pratica essas técnicas de afetar ou manipular o ambiente, tanto de forma oral, como não-oral.

O processo de comunicação organizacional pode ser relacionado diretamente com a qualidade das relações interpessoais na empresa e também com a eficácia com que cada indivíduo desempenha o seu serviço. A comunicação pode e deve ser um fator que alavanca o sucesso de uma empresa por isso é indispensável que haja interesse por parte dos chefes e funcionários para obter êxito nas atividades organizacionais com o objetivo de manter o bom convívio para alcançar metas empresariais. Segundo Chiavenato (1994), a comunicação é um processo cíclico composto de cinco etapas, a saber:

- a) Emissor ou fonte: é a pessoa, coisa ou processo que emite a mensagem. Trata-se da origem da mensagem, ocasionando insumo que alimenta o sistema da comunicação.

- b) Transmissor ou codificador: é algo que transporta a mensagem codificada através de algum canal até o receptor de quem a recebe (destino).
- c) Canal: É o meio de transmissão entre o transmissor e o receptor, constitue um espaço distante entre si.
- d) Receptor ou decodificador: é o processo ou equipamento que recebe e decodifica a mensagem, ou seja, o receptor sintoniza a mensagem, codifica no canal e depois capta para decodificá-la.
- e) Destino: é a pessoa, coisa ou processo para onde é encaminhada a mensagem, pode-se dizer que trata-se do destinatário da mensagem, que a recebe e comprehende.
- f) Ruído: são perturbações indesejáveis que tendem a modificar, de forma imprevisível, a mensagem, ou seja, ruído significa todo e qualquer distúrbio ou barulho indesejável.

Sendo a comunicação fundamental e decisiva na implantação de novas estratégias como a integração de departamentos e principalmente o equilíbrio da cultura organizacional em que acontece o desenvolvimento de possibilidades expressivas para as mudanças que ocorrem no ambiente interno e externo das organizações. Atualmente, a excelência da comunicação tem sido destaque para a compreensão da inter-relação entre as informações e os processos de comunicação, na agilidade do processo de tomada de decisão, que o mercado competitivo e a capacidade de gerenciamento da administração atual, no planejamento de seus processos organizacionais, pois as estratégias que conduzem as políticas nas empresas estão, cada vez mais, perceptíveis, além de serem profundamente necessárias.

À medida que as organizações adquirem valores diante da sociedade acontecem pertinentes expectativas dos seres humanos em fazer com que as organizações atendam suas necessidades como trabalhadores, o que revela a grande importância de fazer uma política, dentro das organizações, para melhor englobar as interações dos indivíduos relacionando estratégias organizacionais na comunicação interpessoal, visando o bom funcionamento do sistema de comunicação.

Diante do que foi exposto, pode-se concluir que o sistema de comunicação representado a seguir é um modelo clássico do que é chamado de processo de comunicação que caracteriza as organizações humanas.

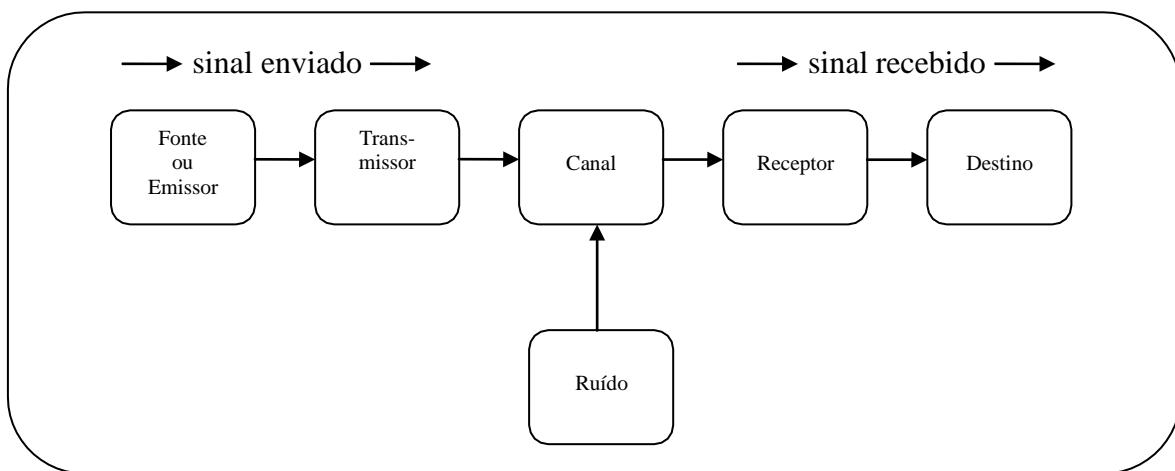


Figura 2 – O Sistema de Comunicação

Fonte: Chiavenato, 1994, p. 123.

Ainda de acordo com Chiavenato (1994), a comunicação é um processo altamente subjuntivo nas relações dos seres humanos, compondo os seguintes elementos:

- seus órgãos sensoriais: a visão, a audição, o tato, o paladar e o olfato são os órgãos sensoriais receptores das informações que provém do ambiente, ou seja, recebem as informações que são codificadas como percepções dos fenômenos ambientais;
- seus órgãos efetores: são caracterizados por transmissores de informação para o ambiente através da linguagem humana falada, escrita, gestos e/ou expressão corporal;
- seu centro de comunicação: é responsável pelo local e destinação de todas as mensagens, sendo que o cérebro e o sistema nervoso funcionam como um sistema psicológico e, não, lógico, dessa maneira, o centro de comunicação funciona como um filtro constituído pelo sistema cognitivo e pelo sistema emocional.

Para Chiavenato (1994, p. 124):

O processo fundamental de comunicação humana é contingencial pelo fato de que cada pessoa é um microsistema diferenciado dos demais pela sua constituição genética e pelo seu histórico psicológico. Cada pessoa tem as suas características de personalidade próprias que funcionam como padrão

pessoal de referência para tudo aquilo que ocorre no ambiente e dentro do próprio indivíduo.

Desse modo, chega-se ao seguinte esquema da comunicação humana de acordo com o fenômeno contingencial:

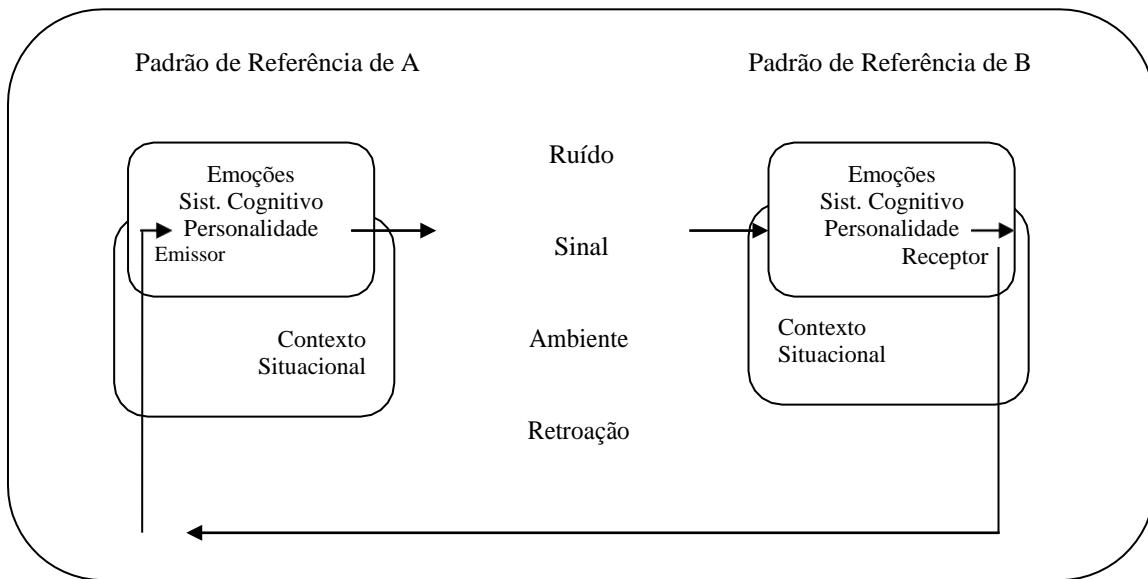


Figura 3 – A comunicação humana como um fenômeno contingencial

Fonte: Chiavenato, 1994, p. 124.

2.2 A Comunicação Interpessoal

A comunicação interpessoal é um método de comunicação que busca promover a troca de informações entre duas ou mais pessoas, permitindo a ligação do emissor e do receptor através de diversas ferramentas como: linguagem escrita e oral, utilização de gestos, telefonemas, recados ou de meios eletrônicos. Essas ferramentas são para facilitar todo o processo de comunicação com a finalidade de evitar ruídos.

Para Rodrigues et al (2001, p. 124):

A competência interpessoal é revelada na relação indivíduo-indivíduo e nas relações indivíduo-grupo(s), englobando assim atitudes individuais e coletivas que jamais são indissociáveis. É na interação com o outro que a percepção da realidade e das suas variáveis serão introjetadas [...].

A comunicação interpessoal é bastante importante, pois é saber escutar com sinceridade e genuíno interesse em agir sobre a informação recebida. A satisfação dos

funcionários está explicitamente ligada ao fato dos indivíduos se sentirem motivados dentro do ambiente organizacional por serem compreendidos pelo processo bem executado de planejamento da comunicação interpessoal da organização, que tem a real preocupação com os funcionários. As empresas podem implantar projetos de comunicação, como, por exemplo, utilizar jornais, revistas, quadro mural, vídeos, promover encontros entre funcionários e criar informativos.

Dentro desse contexto, pode-se perceber que a comunicação interpessoal está ligada a comunicação interna que para Torquato (2002), a comunicação organizacional interna é definida como aquela voltada para o público interno à organização, a qual tem como finalidade informá-lo, persuadi-lo e envolvê-lo. A sua principal missão é contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços.

2.3 Abordagem Estratégica da Comunicação Organizacional

Com a questão da globalização os cenários das organizações mudaram completamente, o que gerou ambientes organizacionais menos estáveis por meio de uma concorrência absurda que acarretou nas empresas. Diante desse novo contexto, a comunicação passou a ser fundamental para o bom funcionamento, de modo geral, contribuindo para a construção da identidade e da cultura das organizações, o que foi determinante para o surgimento da comunicação organizacional estratégica.

2.3.1 Destacando a Comunicação Organizacional Estratégica

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 41):

Estratégia: padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização. Uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente.

Ainda de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 26):

O processo estratégico representa o resultado cumulativo de um longo e penoso aprendizado organizacional. As organizações utilizaram durante décadas o processo estratégico para alcançar várias finalidades que foram sofrendo alterações e sofisticações gradativas com o passar do tempo. Quase sempre, a estratégia foi o caminho utilizado para alcançar objetivos globais definidos antecipadamente [...].

Dessa forma, é possível perceber a importância de fazer um bom plano estratégico, com a finalidade de manter uma comunicação estratégica aberta sabendo lidar tanto interno como externamente, devendo ter como metas os objetivos traçados para a convivência em conjunto; ser multidirecional, ou seja, de cima para baixo, de baixo para cima, envolver todos os setores de uma empresa; deve estar instrumentada utilizando ferramentas, suporte, dispositivos e indicadores selecionados em função de suas metas a alcançar; deve estar adaptada integrando sistemas de informação administráveis que devem ser adaptados às necessidades específicas de cada setor.

Segundo Torquato (2003), as organizações possuem três poderes fundamentais para seu funcionamento diante do seu público interno e externo, pois a partir do momento em que ocorrem as interações as empresas necessitam demonstrar quem está no comando, fazendo com que os indivíduos percebam que o poder consiste em comandar a natureza e os homens, assim, procura mostrar a relação na qual os seres humanos se comportam de acordo com as suas diretrizes apoiadas no poder de outros indivíduos bem como faz referência à orientação do subordinado diante do poder do empregador. Diante do exposto, segue abaixo a definição dos três poderes que estão presentes nas organizações.

De acordo com Torquato (2003, p. 162):

Nas organizações, três tipos de poder são usados para a obtenção da meta do consentimento. O poder normativo, definido como o conjunto de regras, princípios e diretrizes distribuídas e manipuladas por meio de recompensas simbólicas e privações. O poder remunerativo, alicerçado sobre os recursos materiais e recompensas, por meio de salários, gratificações, comissões e contribuições. E o poder coercitivo, entendido como a aplicação ou ameaça de sanções físicas, restrição de movimentos e controle através de força.

Ainda de acordo com Torquato (2003, p. 162):

A comunicação, como conceito, abriga uma vasta área multidisciplinar. Está praticamente presente em todas as formas de interação social. Significa que a comunicação é um conceito que se liga a influência, poder, consentimento, cooperação, participação, imitação, liderança e solidariedade. O poder da comunicação pode ser designado como poder expressivo. Ele é capaz de alterar estados de comportamento e, dependendo das formas como é utilizado, poderá ser decisivo para o tipo de participação do funcionário e para a eficácia global dos programas empresariais. O poder expressivo viabiliza concordância em torno de metas e objetivos, valores e normas, meios, políticas e práticas, grau de participação e obrigações de desempenho.

Para Cardoso (2006, p. 2):

A informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias empresariais e na própria evolução das organizações.

Por isso, hoje, muito mais do que em épocas passadas, torna-se necessário entender a complexidade que envolve a informação e os processos comunicacionais na gestão estratégica das organizações. Afinal, vivemos numa era de ritmo acelerado de transformações e contextos cada vez mais complexos, onde as organizações precisam buscar novas lógicas de gestão para enfrentar a competitividade.

Neste contexto, fica evidente a importância de se fazer melhoria nos processos que envolvem a comunicação, buscando técnicas para o aperfeiçoamento de processos na readaptação de conceitos sobre gestão estratégica dentro das organizações, que no mundo atual, as constantes modificações influenciadas pela globalização exigem mudanças constantes e profundas, na comunicação organizacional interpessoal.

Segundo Torquato (2003), o planejamento em comunicação deve ser atrelado ao planejamento estratégico e, consequentemente, outros resultados serão conseguidos por meio da cultura interna. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003): a estratégia direciona o caminho e o planejamento estratégico indica como percorrê-lo. Para ficar comprovado o que foi citado acima Chiavenato e Sapiro (2003) ilustraram cinco partes do modelo geral do processo estratégico que será representado a seguir:

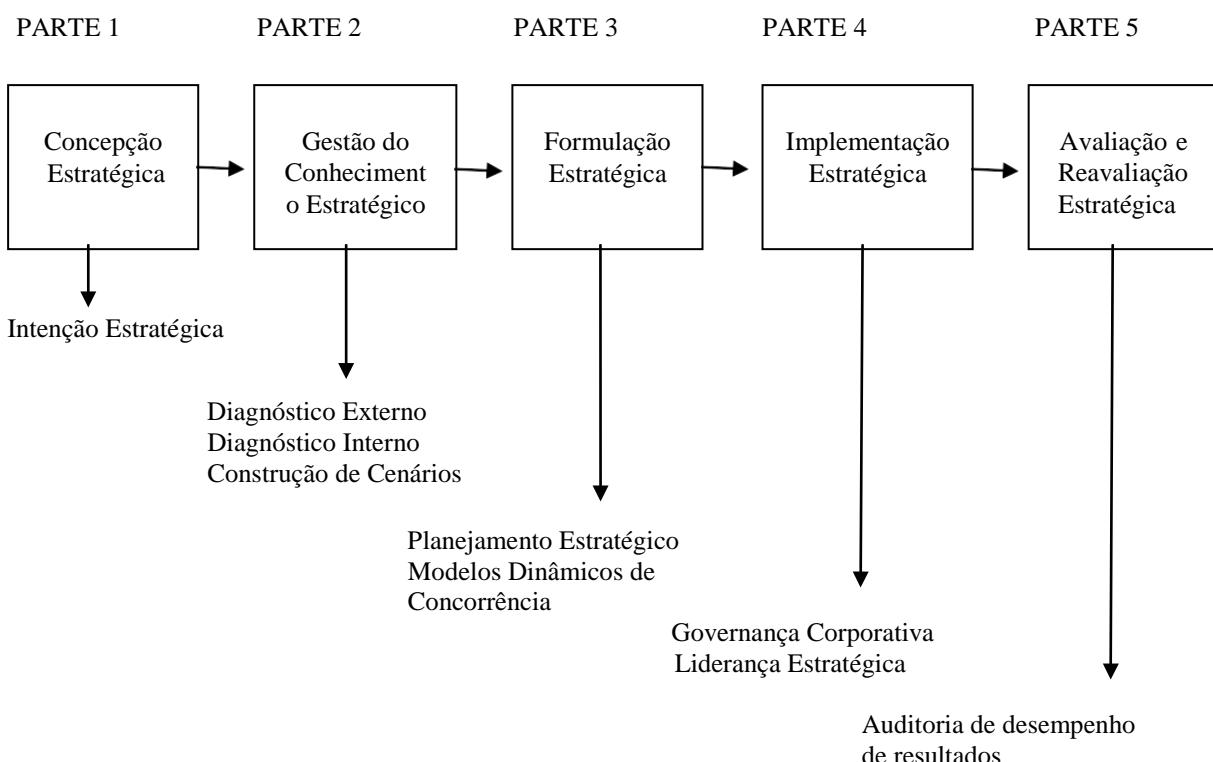


Figura 4 – Etapas do Planejamento Estratégico

Fonte: Chiavenato e Sapiro, 2003, p. 45.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), o processo de planejamento estratégico visando obter um ambiente de boa comunicação é constituído pelos seguintes elementos:

- a) Declaração de missão: a missão representa as responsabilidades e pretensões das organizações e define o ambiente de atuação, é razão de ser da empresa e o seu papel na sociedade;
- b) Visão de negócio: a visão do negócio procura demonstrar uma imagem da organização na realização de propósitos futuros. A visão de negócios associada a uma missão compõe a intenção estratégica da organização;
- c) Diagnóstico estratégico externo: analisa diferentes dimensões do ambiente organizacional, procura antecipar oportunidades e ameaças para a concretização da visão, da missão e dos objetivos empresariais;
- d) Diagnóstico estratégico interno: verifica a situação da organização, seus ambientes, suas forças, fraquezas, além de criar condições para a formulação de estratégias que representam o ajustamento da organização no ramo em que atua;
- e) Fatores-chave de sucesso: nessa etapa procura-se diagnosticar e formular as estratégias da organização, analisando fatores determinantes de sucesso nas políticas de negócios;
- f) Sistemas de planejamento estratégico: implica na implementação das estratégias e na construção das ações nas quais as organizações perseguirão para a realização da missão, da visão e dos objetivos;
- g) Definição dos objetivos: caracterização e definição simultâneas dos objetivos da hierarquia das organizações.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), é necessário definir intenções de estratégias que são fundamentais para o sucesso da organização, e faz-se essa atividade através das questões centrais básicas que são:

- a) Qual é o negócio da organização e como ele será no futuro?
- b) Quais são os clientes e o que eles consideram valioso na organização, em seus produtos e serviços?
- c) Quais serão os resultados da organização?
- d) A quem interessa chegar a esses resultados?

2.3.2 Fatores que Influenciam a Comunicação Organizacional Estratégica

As organizações têm passado por um processo de transformação em razão da exigência do mercado que impõe necessidades de adaptação das empresas em serem mais competitivas e mais pró-ativas, sendo um cenário predominante atualmente, que acaba por gerar um processo de mudança na mentalidade dos funcionários, gerências e administradores com o objetivo de levar as empresas ao sucesso. Diante do exposto podem-se destacar os seguintes fatores.

Para Chiavenato (1994, p. 52):

A cultura significa o comportamento convencionalizado e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas. Sob um ponto de vista genérico, a cultura consiste de padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo e que constituem uma característica própria de cada sociedade. Através da cultura, a sociedade impõe suas expectativas e normas de conduta sobre os seus membros condicionando-os a se comportarem da maneira socialmente aceitável aos seus padrões, crenças, valores, costumes e práticas sociais.

A cultura organizacional é fundamental, pois assim como a sociedade as organizações têm também a sua cultura própria e característica, o que é representado pelo modo das organizações existirem através de suas crenças e valores sociais determinados pelas suas normas e pelos comportamentos dos indivíduos que constituem a organização. Ainda de acordo com Chiavenato (1994, p. 53):

Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização fazem seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado. Mas pode ser percebido psicologicamente. O termo clima organizacional refere-se especificamente às propriedades motivacionais do ambiente interno de uma organização, ou seja, aqueles aspectos internos da organização que levam à provocação de diferentes espécies de motivação nos seus participantes. Constitui a qualidade ou a propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos participantes da empresa e que influencia o seu comportamento. Assim, o clima organizacional é favorável quando proporciona satisfação das necessidades pessoais dos participantes, produzindo elevação do moral interno. É desfavorável quando proporciona frustrações daquelas necessidades.

O clima organizacional desempenha um papel fundamental que é da motivação dos indivíduos que fazem e participam da organização, pois o desempenho dos seres humanos e a sua satisfação estão como principais expectativas a serem alcançadas.

Segundo Chiavenato (1994), o clima de uma organização é dependente das condições econômicas das organizações, de sua estrutura organizacional, de sua cultura organizacional, de chances de participação de pessoal, da importância do trabalho, da equipe escolhida, da preparação e treinamento de uma equipe, do tipo de liderança, além da avaliação e remuneração da equipe, que se configuram como pontos determinantes para um bom clima organizacional.

Para representar melhor o que acontece no clima organizacional Chiavenato (1994) procurou destacar as variáveis de entrada e as variáveis dependentes em um sistema, que são caracterizadas pela motivação humana produzindo a satisfação nas atividades da empresa, além de destacar o resultado como o objetivo de se alcançar a eficiência e a eficácia. Na figura abaixo é possível perceber o que compõe cada variável para atingir seus resultados.

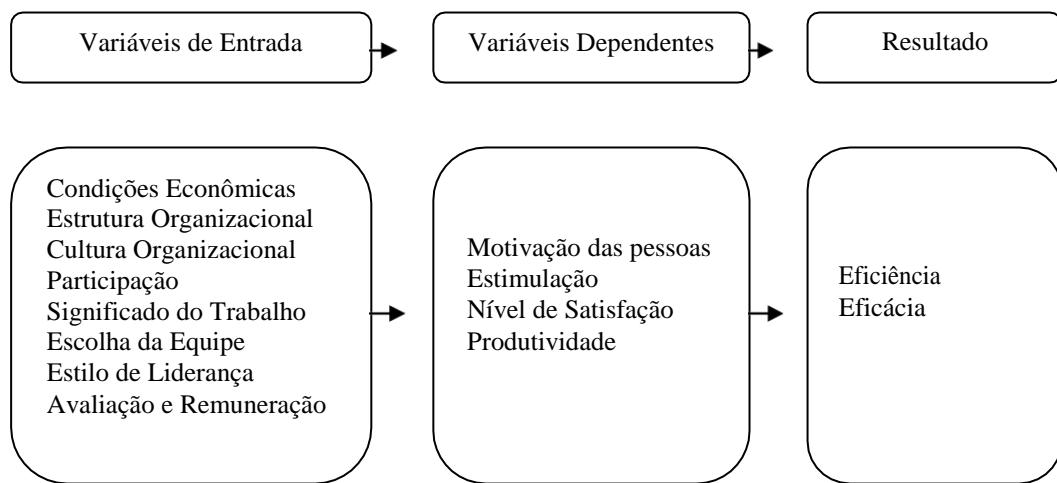


Figura 5 – Os determinantes do clima organizacional

Fonte: Chiavenato, 1994, p. 54.

De acordo com Torquato (2003), para uma organização conseguir alcançar seus objetivos de forma completa deve seguir os seguintes critérios de eficiência, eficácia e efetividade.

EFICIÊNCIA É	EFICÁCIA É	EFETIVIDADE É
Fazer as coisas da maneira adequada	Fazer as coisas certas	Manter-se sustentável no ambiente
Resolver problemas	Produzir alternativas	Apresentar resultados globais ao longo do
Cuidar dos recursos aplicados	Maximizar a utilização dos recursos	Coordenar esforços e energia
Cumprir o dever	Obter resultados	
Reducir custos	Aumentar o lucro	

Figura 6 – Princípios de eficiência, eficácia e efetividade

Fonte: Torquato, 2003, p. 40.

2.3.3 Os Níveis de Comunicação Organizacional

Para Kunsch (2003), os níveis da comunicação organizacional estão divididos em quatro que serão descritos a seguir:

- a) Nível Intrapessoal: faz um estudo do que se passa por dentro do indivíduo, quando este está adquirindo, processando e consumindo as informações;
- b) Nível Interpessoal: enfatiza a importância da comunicação entre os indivíduos que compõem a organização e o controle que exercem uns com os outros;
- c) Nível Organizacional: analisa as redes de sistemas de dados e os fluxos que ligam os membros entre si, no ambiente organizacional;
- d) Nível Tecnológico: é caracterizado pela utilização dos equipamentos mecânicos e eletrônicos com a finalidade de armazenar, processar, traduzir e distribuir informações. Este nível é responsável pelas estruturas organizacionais, fazendo com que funcionem os aspectos gerenciais e produtivos para alcançar metas e objetivos.

Todos os níveis da organização são importantes, pois para obter uma comunicação organizacional estratégica é fundamental considerar cada um como se fossem atos isolados uns dos outros para ter tempo de desenvolver um por um. Os

níveis estão interligados e ligados hierarquicamente, onde cada um incorpora o anterior agregando qualidades e características.

2.3.4 Fluxos da Comunicação nas Organizações

Segundo Torquato (2002), através dos fluxos das informações transmitidas dentro das organizações é possível identificar várias direções existentes que podem ter movimentos simultâneos em três fluxos (descendente, ascendente e lateral) e em duas direções (vertical e horizontal), que podem ser representadas, a saber.

- a) Comunicação Descente ou Vertical: as informações partem da direção organizacional para os subalternos, onde são repassadas as normas e as diretrizes;
- b) Comunicação Ascendente: as informações partem dos subalternos para a direção da organização. As informações podem fazer referência aos processos operacionais e funcionais;
- c) Comunicação Horizontal ou Lateral: se caracteriza pelo processo entre os departamentos, as seções, os serviços e as pessoas situadas no mesmo plano da organização.

Para Cardoso (2006), nos dias atuais, tem que se destacar o fato da dimensão estratégica em que a comunicação vem ganhando destaque no contexto organizacional, em seus fluxos e direções fazendo parte da cultura da organização e transformando conceitos mais antigos. Isso implica dizer que a comunicação estratégica assume um papel bastante abrangente para o funcionamento das empresas, diante das mudanças estruturais que ocorrem constantemente no mundo e na sociedade, o que acarreta profundas alterações nas organizações. Diante dessa situação é necessário criar mecanismos para o processo de modificação com a finalidade da interação entre os membros envolvidos, no ambiente das empresas.

2.3.5 Obstáculos da Comunicação Estratégica Organizacional

Na presente pesquisa é importante destacar os obstáculos da comunicação interpessoal encontrados pelo profissional de Secretariado Executivo e gestores, pois

nem sempre os diálogos surgem de maneira clara e objetiva, apresentando ruídos em diversos aspectos, que serão analisados a seguir.

No livro intitulado Comunicação Estratégica de Schuler et al (2004) destacam-se 4 (quatro) tipos de ruídos de acordo com o modelo cibernetico Mucchielli (1974 apud SCHULER et al, 2004, p. 27), além de mais 2 (dois) outros tipos que foram acrescentados por Schuller et al (2004), que se confirmaram como obstáculos da comunicação organizacional, são destacados respectivamente, a saber:

- a) Os ruídos técnicos: caracterizado por problemas referentes ao canal de transmissão e seus defeitos, se funciona bem ou se é inadequado para a mensagem que pretende transmitir.
- b) Os ruídos organizacionais: são representados pelos problemas na organização das redes de comunicação, que se caracterizam por serem diversos canais de informação existente no interior de um grupo organizacional.
- c) Os ruídos semânticos: se configuram pelas ambiguidades existentes, as confusões, os mal-entendidos, ou seja, é caracterizado pela má interpretação dos sentidos das mensagens.
- d) Os ruídos de atitudes e de condutas: faz referência aos comportamentos do emissor, do receptor ou de ambos, que podem perturbar o processo de comunicação. É representado sobre a influência de “o que” e “como” se diz.
- e) Os ruídos de paradigma: se caracterizam pelas interferências de significados imprevisíveis, que modificam a mensagem original emitida, por exemplo: linguagem gestual e motora, as expressões, a sonoridade das palavras, o ritmo etc.
- f) Os ruídos de percepção: destaca o fato de que as filtragens e as atenções seletivas perturbam a interpretação das mensagens de maneira que provoca a redução ou deforma as informações originais.

Para Torquato (2003, p. 163):

Muitos problemas organizacionais têm origem na questão de comunicação. Relacionamento entre setores, retenção de informação por parte de determinados grupos, constrangimento entre áreas, rotinas emperradas, fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens, dificuldade para fazer chegar uma mensagem até o destinatário final, incomprensão de

mensagens, incapacidade de uma mensagem subir aos níveis superiores, relacionamento lateral entre grupos hierárquicos de mesmo nível, pouca visibilidade de canais, pouco acesso das pessoas aos canais de comunicação, indefinição de fontes de comunicação, os boatos, a grande quantidade de comunicações técnicas constituem, entre outras, posições acentuadamente relacionadas ao eixo da comunicação.

Ainda de acordo com Torquato (2003, p. 145):

A rede de secretárias é forte e altamente penetrante, banhando todo o tecido organizacional. Seu movimento é cíclico, evidenciando um gráfico com altos e baixos, por períodos de pretígio e desprestígio dos chefes. Quando os superiores estão em ponto alto, a rede de comunicação informal das secretárias tende a reforçar seu prestígio, multiplicando os valores positivos de suas áreas. O retraimento ocorre em períodos de baixa, o que significa constantemente um movimento de fluxo e refluxo.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 143):

Os cenários são construídos para apoiar a tomada de decisões e a escolha de opções com a intenção de torná-las viáveis no futuro. Assim, a construção de cenários é uma metodologia para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros nos quais as decisões de hoje deverão ser cumpridas e terão o seu efeito continuado. Quanto mais o ambiente se torna mutável e turbulento e a organização muda e inova, mais importantes se tornam os cenários para o processo decisório estratégico da organização.

Por conseguinte, a compreensão do profissional de Secretariado faz-se necessária diante de seu efetivo papel, porque quando esse profissional estuda o comportamento de seu gestor para saber seu estilo gerencial, os valores que defende, as suas atitudes e, principalmente as suas ambições, chega-se a cumprir com a finalidade de realizar um trabalho eficaz de equilíbrio e de ajustamento na assessoria prestada à organização em que atua.

Observa-se que para minimizar os obstáculos citados acima há uma grande necessidade de destacar a caracterização dos profissionais de Secretariado Executivo, dos seus gestores e, consequentemente, analisar a qualidade da comunicação interpessoal entre os mesmos.

3 COMUNICAÇÃO INTERPESSOAL: PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO X GESTORES

No contexto atual, em que as organizações estão constantemente indo em busca da adaptação de novos processos de comunicação e, consequentemente, de novas informações para a evolução das suas estratégias empresariais, torna-se necessário compreender a gestão estratégica das organizações que envolvem o profissional de Secretariado Executivo, na disseminação de estratégias nos processos comunicacionais.

3.1 O Profissional de Secretariado Executivo

Levando em consideração que o profissional de Secretariado é fundamental, dentro das organizações, faz-se preciso comentar sobre as suas características no que diz respeito ao seu processo de atuação, exercendo atividades desde operacional e tática até as atividades de gestão estratégica.

Segundo Nonato Júnior (2009, p. 168, grifos do autor):

Secretariado Executivo é uma profissão de nível superior – ligada ao domínio organizacional, institucional e intelectual das Ciências Aplicadas – extremamente complexa e interdisciplinar, cujo foco de atuação está centrado nos trabalhos de assessoria. Esta modalidade profissional possui formação média de 4 anos e ocorre por meio de *Bacharelado em Secretariado Executivo*. Esta profissão é apontada como uma das mais promissoras em todo o mundo atual [...] exercendo atividades inter-setoriais e interdisciplinares que vão desde instruções técnicas e táticas até conhecimentos de gestão estratégica e da Ciência Aplicada.

Medeiros (1999 apud RÊGO e ROCHA, 2006, p. 5) apresenta o seguinte conceito para o profissional de Secretariado Executivo:

Em suas funções diárias, o (a) Secretário (a) deve ser mais do que uma pessoa encarregada de digitação da correspondência, manutenção de arquivo e atendimento de telefonemas. Às vezes, esse profissional é a ponte entre aqueles que tomam decisões gerenciais e os que executarão tais decisões; muitas vezes, porém, toma decisões e executa tarefas relevantes e decisivas para a empresa. É, pois, nesse momento, verdadeiro assessor, função que exige competências e formações básicas bem específicas.

De acordo com Nonato Júnior (2009, p. 169):

Denomina-se Secretário Executivo o profissional de nível superior que atua na área de Secretariado Executivo, com a devida formação e registro. A formação deste profissional ocorre nos Bacharelados em Secretariado Executivo, ofertados no Brasil desde 1969. Este profissional tem por foco o trabalho estratégico e informacional nas assessorias de organizações e

instituições, sendo também habilitado para atuar no domínio da pesquisa acadêmica e na formação intelectual da categoria secretarial.

Ainda segundo Nonato Júnior (2009), as Ciências da Assessoria exerce um papel fundamental, falando e expondo a necessidade do conhecimento científico em Secretariado Executivo, pois a partir do desenvolvimento dessa nova Ciência é possível pensar conceitos de forma mais aprofundada na área das assessorias, fazendo fundamentação bem estruturadas, dessa forma, serão feitos embasamentos de situações que agregam as Ciências Sociais Aplicadas.

Para Nonato Júnior (2009, p. 165, grifos do autor):

Entende-se por Ciências da Assessoria o domínio do conhecimento científico que estuda o conjunto de questões epistemológicas, interdisciplinares, tecnológicas, teóricas e práticas ligadas ao objeto de estudo das Assessorias. Este objeto articula-se em quatro grandes eixos [...] *Assessoramento (Assessoria Operacional), Assessorexe (Assessoria Executiva), Assessorística (Assessoria Intelectual) e Assessorab (Assessoria aberta)*. Cada um destes grandes eixos estruturais abriga diversas sub-categorias que representam os domínios/setores de atuação do Secretariado Executivo.

Diante do que foi exposto e analisado sobre o que vem a ser as Ciências da Assessoria, pode ser demonstrado de acordo com Nonato Júnior (2009) os quatro eixos, dos quais cada um é exposto através de um conceito, conforme abaixo:

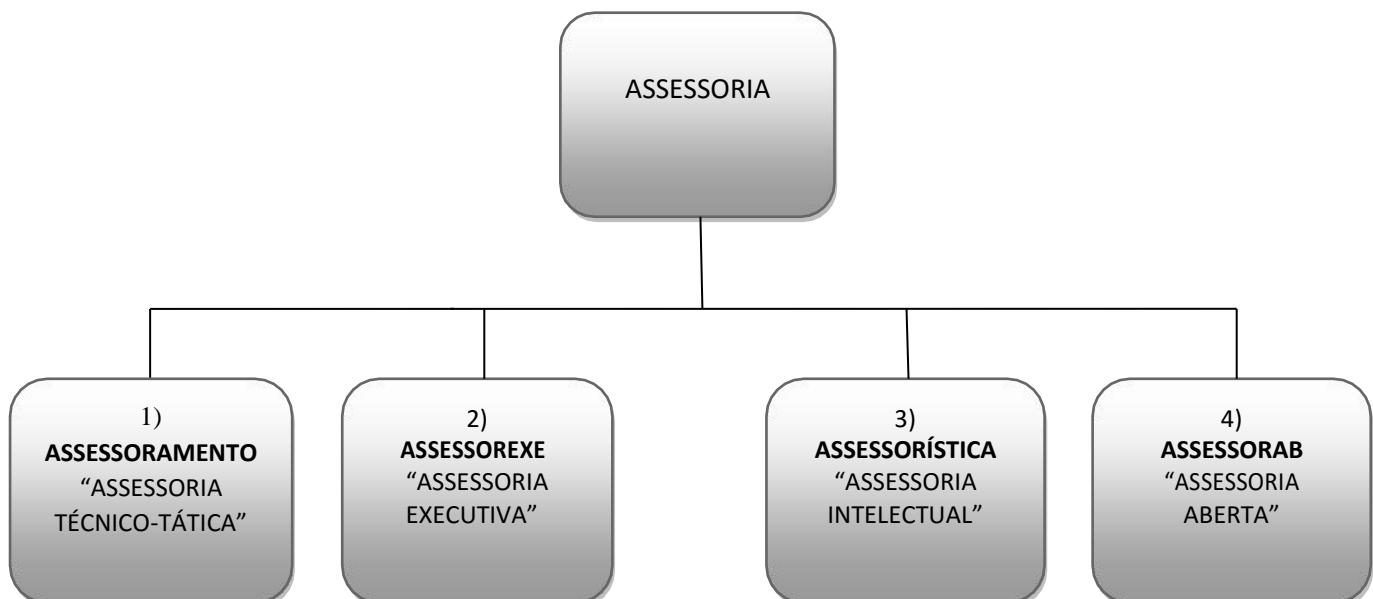


Figura 7 – Objeto de Estudo das Ciências da Assessoria

Fonte: Nonato Júnior, 2009, p. 156.

Segundo Nonato Júnior (2009), o objeto de estudo das Ciências da Assessoria é centralizado em quatro eixos que serão descritos, a saber:

a) **Assessoramento (EIXO 1) – assessoria operacional – (técnica e tática)**

Nesse eixo, as atividades de estudo podem ser desempenhadas por profissionais de todos os níveis. É caracterizado por uma atuação de tecnólogos em Secretariado, desempenhando as seguintes atividades de rotina como:

- I. operacionalização de arquivos;
- II. otimização de instrumentos e materiais de escritório;
- III. assessoria tático-operacional em correspondência e documentação;
- IV. execução de atividades típicas de secretaria e investigação do processo operacional em quaisquer das áreas que são pensadas estrategicamente pelo secretário executivo.

b) **Assessorexe (EIXO 2) – assessoria executiva**

É o estudo do conhecimento pelo profissional Bacharelado em Secretariado Executivo com atividades ligadas a assessoria executiva empresarial, oficial ou gerencial, realizando estudos não apenas a operacionalização técnico-tática das ações secretariais como também sua dimensão estratégica.

c) **Assessorística (EIXO 3) – assessoria intelectual**

Faz referência as assessorias na elaboração estratégica e execução em atividades intelectuais. É um profissional que gosta de ler, além das diversas práticas de facilitação, organização e encaminhamento das atividades intelectuais. O profissional de Secretariado Executivo pode realizar trabalhos em diversas áreas, a saber:

- I. assessoria de pesquisa;
- II. assessoria em produção e análise de dados;
- III. assessoria em publicação e editoração;
- IV. assessoria de elaboração textual e discursiva;
- V. assessoria científico.

d) **Assessorab (EIXO 4) assessoria aberta**

Nesse eixo, estão envolvidas todas as práticas de secretariado que ultrapassam o ambiente das organizações estabelecendo relações entre as assessorias e outras áreas do conhecimento e está dividido em:

- I. Assessoria interdisciplinar: ocorre com a interação de disciplinas e conteúdos diferenciados no que diz respeito aos diversos tipos de assessoria, destacando conceitos, métodos e metodologias;
- II. Assessoria multidisciplinar e pluridisciplinar: é caracterizada por várias áreas do conhecimento que buscam investigar determinado problema sobre a pesquisa nas assessorias;
- III. Assessoria transdisciplinar: acontece quando uma pesquisa faz investigações entre um conteúdo teórico das assessorias e uma situação social que envolva a profissão fora dos domínios do trabalho e da academia;
- IV. Assessoria em áreas pioneiras e co-evolutivas: caracteriza-se por descobrir e por instaurar novos ramos acadêmicos e profissionais em vários âmbitos como: cultural, social, educacional ou organizacional;
- V. Assessoria para além do Secretariado: foca a interdisciplinaridade nas áreas profissionais, ou seja, estudar outras áreas sem perder o referencial da assessoria.

A comunicação interpessoal funciona como um alicerce para dar forma à organização, uma vez que é vital para fazer com que as estratégias e valores sejam facilitados na busca pelos objetivos da empresa, fazendo com que a atividade de assessoria exercida, pelos profissionais de Secretariado Executivo, seja facilitada através do controle, coordenação, adaptação e desenvolvimento de técnicas de assessoramento visando boa relação entre os envolvidos nos processos organizacionais.

3.2 Comunicação Estratégica *versus* Profissionais de Secretariado Executivo

Para Nonato Júnior (2009), o descobrimento de novos conhecimentos fez com que a função do profissional Secretariado Executivo sofresse modificação no decorrer dos anos, chegando-se aos dias atuais, como um eixo de conhecimento com a denominação de Ciências da Assessoria.

Segundo Nonato Júnior (2009, p. 24):

[...] Uma vez que o assessor atua como polo articulador de vários profissionais e trabalha com conhecimentos de natureza diversa (assistência, linguagem, administração, relações humanas, atendimento ao público), ele passou a ser cada vez mais necessário para o desenvolvimento das empresas, instituições e grupos sociais organizacionais.

Ainda de acordo com Nonato Júnior (2009, p. 25):

[...] Cursos de Bacharelado em Secretariado Executivo – e diversas problemáticas acadêmicas ligadas ao domínio das assessorias passaram a ser investigadas cientificamente por este profissional que, então, passou a se configurar também como intelectual deste ramo das Ciências Aplicadas. Por isso, esta área demanda a fundação de um eixo de conhecimento científico específico, cujo foco esteja na epistemologia das assessorias.

Percebe-se que foram os fatores relacionados a questão da mudança que influenciaram nas transformações ocorridas com o profissional de Secretariado Executivo, tornando-se uma categoria profissional bastante importante nas organizações, saindo das atividades que dizem respeito apenas àquelas caracterizadas como operacionais para atuarem nas atividades táticas e estratégicas. Para Portela e Schumacher (2006), algumas técnicas são fundamentais para o atendimento ao cliente que são:

- a) Satisfazer as necessidades dos clientes, na medida do possível;
- b) Prestar atendimento com rapidez e eficiência;
- c) Correspondêr às expectativas dos clientes;
- d) Criar um clima de bem estar entre empresa e cliente;
- e) Fornecer as informações desejadas pelos clientes;
- f) Valorizar a clientela que frequenta a empresa.

Ainda de acordo com Portela e Schumacher (2006), as características que podem ser agregadas ao ser humano que exerce a profissão de Secretariado Executivo são demonstradas, a saber:

- a) Pode tomar suas próprias decisões;
- b) Tem sentimentos;
- c) Suas emoções transmitem informações importantes;
- d) É movido a metas e objetivos;
- e) Busca a felicidade, como fim;
- f) Pode mudar as situações e o meio em que vive.

Segundo Guimarães (2007, p.48):

O energizado tem auto-estima e quer melhorar sempre, enquanto o outro não é comprometido – nem consigo nem com a empresa. Para se energizar, o início é gostar de si próprio. Tenha orgulho do que faz e procure sempre fazer

o melhor. Tenha também a certeza de que alguém pode fazer igual a você, mas jamais melhor.

Para Bortolotto e Willers (2005 apud BÍSCOLI e LOTTE, 2006, p. 159):

O perfil do Secretariado Executivo aponta para um profissional com competência para promover e participar da melhoria do processo de gestão e desenvolvimento das organizações, do aumento de produtividade e competitividade.

Dessa maneira, a comunicação estratégica está permanentemente envolvida nesses fatores como a energização, o atendimento interno e externo, além dos valores humanos que o profissional de Secretariado Executivo agrupa, dentro das organizações, sendo capaz de desenvolver capacidades bastante influentes para a sua atuação como: ser capaz de automotivar-se diante das adversidades, persistir em seus objetivos, capacidade de perceber o que outros indivíduos estão sentindo, analisa seus próprios sentimentos e utiliza suas percepções para resolver conflitos, negociar e liderar os processos que envolvem tudo o que for determinante para o desempenho de suas atividades.

3.3 Comunicação Estratégica *versus* Profissionais Gestores

No mundo globalizado, no qual houve mudanças significativas na gestão de negócios na intenção de conseguir uma melhor agilidade nos processos administrativos, os profissionais de Secretariado Executivo tornaram-se fundamentais para atuarem fazendo uma comunicação estratégica, sendo exigido desses profissionais uma formação mais complexa incluindo cursos superiores, cursos de aperfeiçoamento de técnicas administrativas, saber atuar com planejamento, liderança, comunicação, informática, cultura e clima organizacional, além de conhecimentos específicos relacionados às respectivas áreas de atuação como: *marketing* e finanças.

Segundo Torquato (2003, p. 104):

Os perfis de potencialidades das empresas e os efeitos sinérgicos, que constituem objetivos intensamente procurados pelos modelos avançados de gestão, recebem grande impulso quando os agentes são executivos que, sem abandonar seu vértice funcional, mantêm fluxos de comunicação em permanente contato e interação com os diversos setores da empresa. Executam tarefas, discutem com colegas novas alternativas, planejam, fazem adequadas leituras do ambiente interno e do meio social, acompanham o setor político, analisam profundamente as medidas econômicas, descobrem tendências sociais, esmiuçam os interesses dos grupos organizados da sociedade, participam efetivamente dos movimentos de sua categoria social,

repartem-se em atendimentos diferenciados na empresa, desdobrando-se em suas funções, acolhem com gentileza as pessoas, empenham-se em apresentar soluções criativas, evitam expor em demasia problemas e dificuldades.

Ainda de acordo com Torquato (2003), os executivos modernos são chamados de executivos sistêmicos, pois são persistentes, corajosos, fiéis, cultos e modestos, quando necessário, além disso, são capazes de captar as necessidades da empresa com bastante sensibilidade e procuram inovações que contribuem para o crescimento organizacional. Para Guimarães (2006), a competitividade do mercado de trabalho tem aumentado a necessidade de aprimoramento dos processos organizacionais, deixando a comunicação interna como algo prioritário, visando a interação entre as pessoas, devendo fazer com que as informações sejam em aconteçam diversos níveis.

É interessante observar que o mercado de trabalho torna-se mais competitivo em função das mudanças que aconteceram ao longo dos anos por consequência disso, os gestores estão mudando o comportamento para acompanhar a competitividade que o processo de globalização vem impondo desde seu princípio de implantação. O que vem modificar a forma de administrar, assim como, a maneira de pensar dos chefes nas organizações.

3.4 Analisando a Qualidade da Comunicação Interpessoal entre os Profissionais de Secretariado Executivo *versus* gestores

A qualidade da comunicação organizacional interpessoal não é mais somente uma questão de prevenção de acidentes ou boa remuneração. O que se busca, hoje, é a questão das necessidades dos seres humanos que precisam ser valorizados e motivados, no seu ambiente de trabalho. Logo, a relação do profissional de Secretariado Executivo precisa desses requisitos citados acima, no objetivo incessante de desempenhar seu trabalho, procurando manter uma boa relação com o gestor.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 280):

[...] a estratégia organizacional depende fundamentalmente da sua implementação. Se a implementação não for executada com cuidado, a estratégia – por melhor que seja – não será bem-sucedida. A implementação estratégica requer o comprometimento de todos dentro da organização. Em outras palavras, a implementação da estratégia deve ser uma tarefa de todas as pessoas na organização – desde o presidente até a base da arquitetura. Ela deve fazer parte da tarefa cotidiana da organização. Para tanto, a implementação requer consenso, conhecimento, informação, motivação e

muita liderança por parte da cúpula. É que a estratégia é quase sempre um processo de mudança organizacional.

É possível perceber, portanto, que para haver uma comunicação interpessoal estratégica de qualidade, entre os envolvidos citados acima, é necessário traçar metas no sentido de manter um bom relacionamento, isso se deve ao pensar estrategicamente. A empresa deve investir na comunicação interpessoal com o objetivo de reduzir informações provenientes de erros e decorrentes dos corredores organizacionais, evitando assim, ações como a de que se configura “rádio peão”.

Com relação a resolução dos obstáculos apresentados, nesse estudo, é interessante destacar as seguintes considerações de Torquato (2003), enfrentar o problema por meio de ações conjuntas, oferecer cursos de treinamento, fazer reuniões para expor os problemas de forma transparente e analisar o fluxo de informações. Os casos que se caracterizam como drásticos deverão receber um tratamento de choque, fazendo movimentação horizontal, ou seja, deslocando e trocando chefias.

Segundo Schuler et al (2004, p. 124):

Quando a comunicação tem por objetivo o aconselhamento e a conduta à mudança, várias estratégias podem ser utilizadas. Cada empresa traz consigo um problema, mas também o conjunto de aprendizagens, de recursos e de experiências acumuladas ao longo de sua existência. Uma parte do trabalho consiste em apoiar-se sobre essas capacidades e encontrar os meios de aplicá-las aos domínios onde elas fazem falta atualmente.

Ainda de acordo com Schuler et al (2004, p. 123, grifos do autor):

A *sincronização* é o processo pelo qual pode-se estabelecer e manter o contato com uma pessoa, ao nível consciente e ao nível inconsciente, simultaneamente. Esse processo estabelece um contato potente e cria uma afinidade inconsciente, de maneira eficaz e rápida. A *sincronização* é o fato de se colocar na mesma esfera comportamental do outro (exemplo: pelo mesmo tom de voz).

Na questão da busca em investir na qualidade da comunicação interpessoal, o que pode ser analisado fervorosamente é o fato da intensa necessidade de integração entre todos que fazem as organizações, independentemente de chefes, departamentos, setores etc.

Para Torquato (2003, p. 217):

A nova disposição empresarial reflete, sobretudo, a imensa capacidade das empresas modernas, principalmente as multinacionais, para se adaptarem ao meio ambiente, como uma das formas inteligentes de atenuar os riscos operacionais do sistema empresarial e, ao mesmo tempo, criar mecanismo de consenso, simpatia e produtividade. Historicamente, este novo sentido representa uma virada na direção dos fluxos de comunicação, à medida que

abandona a ortodoxa postura de estratégias eminentemente descendentes em favor do acolhimento de mensagens que nascem das questões sociais, portanto, de natureza ascendente.

Segundo Nonato Júnior (2009, p. 196):

O Secretariado Executivo, por exemplo, vem, particularmente, demonstrando novas significações sobre o uso e a abordagem da gestão informacional. Paulatinamente, a Ciência Secretarial deixa de ser vista sob a óptica das „funções complementares e burocráticas”, para ser considerada como integrante do ramo das Ciências Estratégicas que são decisivas na qualidade do trabalho organizacional. Nesta perspectiva, a informação ultrapassa os meros equipamentos automatizados e é percebida como amplo processo simbólico de revolução do mundo do trabalho.

Diante do exposto, observa-se que pelo fato das empresas ainda manterem características conservadoras e, como as organizações são representadas pelos seus respectivos gestores, estes também apresentam características de conservadorismo. Atualmente, apesar das organizações estarem mudando seus processos, não foi possível uma transformação completa significativa, visando a qualidade da comunicação interpessoal, uma vez que esse tipo de mudança se dá de maneira lenta e graduada.

4 METODOLOGIA

4.1 Estratégias de Pesquisa

Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica por buscar em material escrito e acessível ao público a fundamentação teórico-metodológica e de campo utilizando dados primários especificamente para esta pesquisa, destacando a comunicação interpessoal como um importante meio de interação entre os profissionais de Secretariado Executivo e os seus gestores, permitindo uma análise entre ambos, no ambiente organizacional.

Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 185):

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Quanto à abordagem e quanto aos objetivos, a pesquisa é classificada como qualitativa e exploratória, pois buscou informações sobre a comunicação organizacional interpessoal, procurando evidenciar os profissionais da área de secretariado e as relações estabelecidas com seus gestores, para atingir um entendimento fundamental na atuação de cada um, dos envolvidos, na relação de comunicação Secretário Executivo *versus* gestores. Para Richardson (1999), a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. Este método proporciona ao pesquisador a interpretação dos fatos buscando soluções para o problema em estudo. Permite também a análise de um maior grau de particularidades.

Pode-se dizer que esta pesquisa é exploratória por se tratar de um levantamento bibliográfico, investigando a visão de profissionais que tiveram ou têm vivenciado experiências práticas com o problema que está sendo pesquisado. Segundo Lakatos e Marconi (2005), a pesquisa exploratória parte de investigações empíricas cujo objetivo é a elaboração de questionamentos ou de um problema, com as seguintes finalidades: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato

ou fenômeno, para a realização de uma futura pesquisa mais precisa ou modificar eclarecer conceitos.

4.2 Seleção dos Investigados

De acordo com Lakatos e Marconi (2005, p. 225), “universo ou população é um conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”. O universo da pesquisa de campo realizou-se com profissionais de Secretariado Executivo formados pela Universidade Federal do Ceará (UFC) que exercem a profissão e, também, com seus respectivos gestores. A presente pesquisa se desenvolveu em quatro *campi* da UFC: Benfica, Pici, Porangabussu e Sobral .

Para Lakatos e Marconi (2005, p. 188):

A pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou ainda descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Ainda de acordo com Lakatos e Marconi (2005, p. 165), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo”. A amostra foi composta por 10 (dez) profissionais de Secretariado Executivo e 10 (dez) gestores, totalizando 20 (vinte) investigados, distribuídos da seguinte forma: Benfica - 6; Pici - 10; Porangabussu - 2; Sobral - 2.

A seleção dos investigados obedeceu aos seguintes critérios de inclusão:

- a) Ser voluntários (profissionais de Secretariado Executivo e gestores);
- b) Trabalhar a mais de 4 (quatro) meses na Universidade Federal do Ceará (UFC), pois seria o tempo mínimo necessário para a real ambientação dos participantes da pesquisa;
- c) Ter vínculo empregatício.

4.3 Instrumento de Pesquisa

Para esta pesquisa foi adotado o questionário como instrumento de coleta de informações. Segundo Gil (1999), o questionário é a técnica de investigação composta por número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito aos indivíduos, tendo como finalidade o conhecimento das opiniões, crenças, sentimentos, interesses,

expectativas, situações vivenciadas, etc. O questionário foi organizado em duas partes: perfil e processo de comunicação interpessoal entre os profissionais de Secretariado Executivo e gestores. A primeira etapa abordou questões relacionadas ao perfil dos investigados como os dados de identificação (idade, sexo, grau de escolaridade e o tempo que trabalha na empresa), composto por 4 (quatro) perguntas objetivas. Já a segunda etapa abrangeu questões relacionadas ao processo de comunicação interpessoal entre os profissionais de Secretariado Executivo e gestores, que atuam na Universidade Federal do Ceará (UFC). Esta fase, do questionário foi composta de 6 (seis) perguntas subjetivas aos questionários dos envolvidos na pesquisa.

4.4 Análise dos Dados

O método de comparação foi utilizado como meio de fazer um confronto dos resultados obtidos na pesquisa, o que possibilitará analisar a qualidade da comunicação interpessoal entre os envolvidos, fazendo comparações das respostas entre os mesmos. De acordo com Lakatos e Marconi (2005), o método de comparação é utilizado para fazer comparações de grupos no presente, no passado, ou entre os existentes e os do passado, quanto entre sociedades de iguais ou diferentes estágios de desenvolvimento, contribuindo para melhor compreensão do comportamento humano e verificando semelhanças e explicando divergências. A linguagem utilizada no questionário deverá ser simples e direta para que os investigados compreendam com clareza o que está sendo perguntado.

Desse modo, a presente pesquisa observou a comunicação organizacional interpessoal entre os profissionais de Secretariado Executivo e seus respectivos gestores, bem como as falhas e barreiras que possam existir, fazendo uma análise comparativa dos resultados obtidos através da pesquisa de campo realizado nos *Campi*: Benfica, Pici Porangabussu e Sobral da Universidade Federal do Ceará (UFC).

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A seguir são apresentados a análise e os resultados da aplicação dos questionários realizados com os profissionais de Secretariado Executivo e seus respectivos gestores, na Universidade Federal do Ceará (UFC), nos *campi*: Benfica, Pici e Porangabussu e Sobral. Essa fase da pesquisa foi realizada com o intuito de analisar a comunicação interpessoal como uma abordagem estratégica na gestão entre os envolvidos citados acima.

Para o alcance dos objetivos propostos foi realizada uma pesquisa de campo. No total participaram da pesquisa 10 (dez) profissionais de Secretariado Executivo e seus 10 (dez) respectivos gestores, que atendiam aos pré-requisitos estabelecidos na metodologia do estudo em questão. Com o intuito de manter em sigilo a identidade dos investigados, os mesmos estão identificados pelos termos “Secretário Executivo” e “Gestores” seguido de um número que representa a sequência de aplicação dos questionários.

Para uma melhor compreensão dos resultados alcançados, a análise dos dados coletados foi realizada por meio do método comparativo com a finalidade de analisar a comunicação organizacional interpessoal e a abordagem estratégica na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo, na Universidade Federal do Ceará (UFC).

5.1 Perfil dos investigados

Inicialmente, a pesquisa focou em analisar a idade, o sexo, o grau de escolaridade e o tempo de atuação, dos profissionais de Secretariado Executivo e dos seus respectivos gestores, dentro da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Dos gestores investigados 40% apresentaram idade entre 34 e 42 anos e 60% mais de 42 anos. 80% são do sexo masculino e 20% são do sexo feminino. Quanto à escolaridade dos gestores, 100% possuem doutorado. 30% dos gestores atuam de 3 a 4 anos e 70% há mais de 5 anos, na instituição.

Quanto à idade dos profissionais de Secretariado Executivo 70% apresentam idade entre 26 e 34 anos, 20% apresentam idade entre 34 e 42 anos e 10% apresentam

idade de mais de 42 anos. 90% dos secretários são do sexo feminino e 10% do sexo masculino. Quanto à escolaridade dos profissionais de Secretariado Executivo 20% tem nível superior completo, 70% especialização e 10% mestrado. Do total de profissionais de Secretariado Executivo, 50% atuam de 1 a 2 anos, 40% de 3 a 4 anos e 10% mais de 5 anos, na instituição.

5.2 Processo de comunicação interpessoal entre os profissionais de Secretariado Executivo e gestores

Nessa fase da pesquisa buscou-se analisar o processo de comunicação dos profissionais de Secretariado Executivo com os seus respectivos gestores, que atuam na Universidade Federal do Ceará (UFC), focando os seguintes aspectos: a valorização, os métodos, a possibilidade de uma boa comunicação, os obstáculos, as oportunidades de expressar opinião e sobre a qualidade da comunicação interpessoal entre os envolvidos na presente pesquisa.

5.2.1 Valorização do Profissional de Secretariado Executivo

Inicialmente, o estudo teve o objetivo de investigar se o processo de comunicação na instituição onde os investigados atuam possibilita a valorização entre o profissional de Secretariado Executivo e os seus respectivos gestores. Sobre esse aspecto um dos investigados gestores afirmou que:

Sim. Mediante diferentes mecanismos, formais e informais, é possível que se tenha mais conhecimento acerca do campo de estudo e atuação do secretariado executivo, o que contribui significativamente para a valorização deste profissional. A divulgação da realização de eventos na área, bem como as conversas entre docentes sobre o curso e sua integralização curricular são exemplos de como a comunicação atua neste sentido. Relatos de experiência de sucesso na trajetória de alunos do curso e/ou egressos seria uma outra forma. Nesta esfera, deve-se ressaltar a reconhecida qualidade do trabalho destes alunos, como servidores ou bolsistas da instituição. Genericamente, falta, contudo, uma sistematização dos processos de comunicação, para que a abrangência seja mais ampla (GESTOR 4).

Para o profissional de Secretariado Executivo 4:

Sim. A comunicação é uma atribuição muito importante na área secretarial. O profissional de Secretariado é geralmente o principal encarregado desse processo. Diante disso, na UFC, essa categoria é valorizada pela comunicação interna (SECRETÁRIO EXECUTIVO 4).

Corroborando com as citações acima o Gestor 5 considerou: “Sim. Eles têm atuação importante no processo de decisão, sendo ouvidas suas idéias e experiência (GESTOR 5)”. O Secretário Executivo 5, complementou:

Sim. Nunca tive problema em relação a comunicação com meus diretores. Procuramos ter um bom entendimento do que desejamos transmitir, isso tem facilitado nossa via de comunicação e temos obtido êxito. Não tenho uma opinião formada em relação aos outros *Campi* da Universidade. O bom entendimento do que se pede é a forma mais eficaz para uma boa comunicação (SECRETÁRIO EXECUTIVO 5, grifo do investigado).

Verifica-se que entre os quatro envolvidos acima, a comunicação organizacional flui de maneira harmônica sem ter maiores problemas entre si, apenas na sistematização dos seus processos, o que se configura como uma necessidade de mudança futura para a melhoria da comunicação interpessoal. Para os investigados Secretários Executivos 1 e 2 acontecem alguns ruídos no que dizem respeito aos processos de trâmites desnecessários e à grande burocracia existente. Os respectivos investigados Gestores 1 e 2 ressaltaram a existência dos mesmos tipos de problemas acima citados.

É possível perceber que os investigados mantêm uma boa comunicação entre si, procurando o entendimento e a transparência ao realizar suas atividades no seu trabalho, dando sugestão de divulgação da realização de eventos na área da comunicação com o objetivo de aperfeiçoar a mesma, assim como as discussões entre docentes sobre o curso e sua integralização.

Para os investigados Secretários Executivos 3 e 6, fazer a comunicação de maneira clara e organizada é o que garante um bom andamento das tarefas e, consequentemente, a relação com o chefe, conseguindo dessa forma ser valorizado pelos seus serviços prestados. Em contrapartida, os seus respectivos Gestores 3 e 6, acreditam que a valorização do profissional de Secretariado Executivo se deve ao fato, não somente de uma comunicação clara, mas da agilidade, compromisso e capacidade de aprendizagem, uma vez que esse profissional deve ficar em constante aperfeiçoamento de suas atribuições.

A seguir serão demonstradas as respectivas respostas dos investigados 8 e 10:

Sim. Trabalho com respeito e seriedade com a minha secretária, pois ela é o meu braço direito e esquerdo também (GESTOR 8).

Sim. A questão da comunicação interna é bastante importante para o andamento das atividades exercidas pelos profissionais de secretariado executivo. Particularmente, me sinto valorizada (SECRETÁRIO EXECUTIVO 8).

Sim. O profissional de secretariado é fundamental no desempenho da Instituição por prestar seus serviços com responsabilidade e lidar com sigilo das informações (GESTOR 10).

Sim. Me considero realizada nesse processo de comunicação com meu executivo (SECRETÁRIO EXECUTIVO 10).

Sobre as citações acima vale a pena ressaltar que ocorre uma relação de respeito entre os investigados citados, o que vem a obter uma constatação de um resultado positivo em relação à comunicação interpessoal entre os envolvidos, o que se configura como uma boa relação.

Já os Secretários Executivos 7 e 9 salientaram que se sentem valorizados no relacionamento com seus gestores, pois a comunicação entre si é fluida. Para os investigados Gestores 7 e 9 a valorização desse profissional é fundamental para qualquer chefe, pois ele assessora de maneira competente para as ações, dentro do ambiente de trabalho, contribuindo eficazmente para que suas expectativas sejam atendidas.

Para Torquato (2003), a questão da eficácia do sistema de comunicação gerencial resulta do esforço no aprimoramento de habilidades comunicacionais das fontes, das condições técnicas dos canais, da melhor qualificação das mensagens e preparação adequada dos grupos receptores. A grande maioria das empresas brasileiras desconhecem as técnicas da comunicação gerencial, demonstrando visões arcaicas e processos ultrapassados. Dessa maneira, fica evidente que ainda é importante realizar uma reciclagem no ambiente funcional, dos grupos ou pessoas que são responsáveis pelas principais atividades da organização.

É importante destacar também as afirmações de Bíscoli e Lotte (2006), ao considerarem que a comunicação organizacional está vinculada às atribuições do profissional de Secretariado Executivo, fazendo com que desenvolva sua visão de forma mais abrangente sobre o comportamento organizacional em seu ambiente de trabalho de maneira interna e externa, os dados coletados apontam para a confirmação da relevância

da comunicação entre esse profissional e o gestor para o desenvolvimento da organização.

5.2.2 Métodos utilizados para manter uma boa comunicação

O objetivo dessa questão foi identificar os métodos que estão sendo utilizados para realizar uma boa comunicação dentro da organização, buscando averiguar se tais métodos estão sendo utilizados de forma eficaz. Assim, indagou-se como é feita a comunicação entre o profissional de Secretariado Executivo e os respectivos gestores, com a finalidade de obter uma boa comunicação na organização. Sobre esse aspecto, destacam-se as seguintes considerações:

Sim. Um pressuposto básico nesta relação é o de que o profissional de Secretariado Executivo tem contribuições concretas para a condução das questões gerenciadas pelo executivo. Isto deve ocorrer tanto em termos de conhecimento técnico-formal, incluindo-se aí procedimentos burocráticos e trâmites legais, quanto no campo das relações interpessoais. Quanto aos métodos, o contato direto é o mais utilizado, mas também essencial é a utilização diária do correio eletrônico. Para a boa comunicação, a clareza entre as partes e a disponibilidade do executivo são fatores essenciais. É também importante que haja uma agenda de trabalho, previamente determinada, para que possam ser feitos os encaminhamentos e levantamentos necessários em tempo hábil. (GESTOR 4).

Sim. Para uma boa comunicação, geralmente em momento do dia, se passa as demandas pessoalmente, por telefone, e-mails, recados, etc. (SECRETÁRIO EXECUTIVO 4).

Sim. Todos os dias há um horário para *feedbacks* de informações e despacho de documentos (GESTOR 2).

Sim. É muito acessível a dar informações e isso é feito diariamente como parte da agenda. (SECRETÁRIO EXECUTIVO 2).

Percebe-se que é importante manter um contato direto entre os dois investigados envolvidos nessa pesquisa, pois o fator integração mostra-se com preponderância das relações, marcando até mesmo, um horário para *feedbacks* das informações que circulam durante o dia.

Com relação a esse aspecto os demais investigados Secretários Executivos e Gestores afirmaram que utilizam como métodos para manter uma boa comunicação:

conversas informais sobre encaminhamentos e despachos, reuniões, *e-mails*, sistemas internos de comunicação, telefonemas e recados.

Salienta-se que conforme Bíscoli e Lotte (2006) o Secretário Executivo deve desenvolver suas atividades com competência e profissionalismo, de modo que contribua para a busca da melhoria constante, da excelência profissional e dos resultados das organizações. Já para Marchiori (1999) deve ser desenvolvido espírito crítico e ações efetivas junto ao público interno nas organizações para que este possa representá-lo da melhor maneira possível, uma vez que toda organização é desenvolvida pelos indivíduos.

A partir das idéias dos citados autores, considera-se que seria interessante que os investigados desse processo que envolve a comunicação interpessoal, desenvolvessem habilidades para aprimorar as atividades da organização, o que vem acarretar, no serviço do profissional de Secretariado Executivo, mais responsabilidades na capacidade de melhorar as demandas das tarefas organizacionais. Diante do que foi exposto é fundamental destacar uma análise de Torquato (2002), ao afirmar que a comunicação funciona como integração entre o sistema organizacional, agregando a comunicação cultural, a administrativa e a social, além dos sistemas de informação. Tal consideração é extremamente importante, pois faz referência do saber agir com integração e fazer uso da abrangência da comunicação em suas diversas áreas, por isso é essencial que os investigados dessa pesquisa utilizem várias maneiras para se comunicarem.

5.2.3 Possibilidade de uma boa comunicação entre o profissional de Secretariado Executivo com gestores por parte da instituição

Sobre essa perspectiva, o objetivo foi avaliar como se encontra a relação dos profissionais de Secretariado Executivo e gestor, na Universidade Federal do Ceará. Dessa maneira, a investigação procurou verificar se a empresa possibilita uma boa comunicação entre o profissional de Secretariado Executivo e os gestores. O investigado Gestor 5 afirmou que “[...] há bastante interação no processo de decisão” (GESTOR 5), o profissional de secretariado confirmou essa opinião ao responder: “No meu caso sim.

Como temos um bom entendimento, pouco temos ruído na comunicação” (SECRETÁRIO EXECUTIVO 5).

Considera-se que a interação identificada entre os citados investigados precisa ser cada vez mais adaptada, dentro das organizações. Assim, a busca do aprimoramento da comunicação interpessoal é uma mudança estrutural que exige reformulações de posturas e modelos, razão pela qual tornou-se indispensável o treinamento com abordagens mais generalistas, para acompanhar tendências e mecanismos atuais.

Nesse sentido, os investigados Gestores 4, 7 e 9, destacaram não ter nenhum tipo de problema com os profissionais de Secretariado Executivo, pelo contrário, dentro da Universidade Federal do Ceará (UFC), consideram o trabalho exercido por este profissional excelente e fundamental para o andamento das suas responsabilidades de chefes. Essa visão foi confirmada por seus respectivos investigados Secretários Executivos 4, 7 e 9.

Com relação a esse aspecto destacam-se, ainda, as seguintes afirmações:

Sim. Creio que a instituição possibilita uma boa comunicação, em especial por não haver barreiras e distanciamento hierárquico que dificulte o acesso aos tomadores de decisão. Busca-se, sempre, separar um tempo para que os assuntos devidos sejam discutidos com o secretário executivo e encaminhados em seguida (GESTOR 10).

Sim. Geralmente se conversa bastante sobre as demandas do dia-a-dia, além de periodicamente serem realizadas reuniões com todos os funcionários (SECRETÁRIO EXECUTIVO 10).

Essas considerações positivas foram fortalecidas por meio das seguintes respostas: “Sim. Por que o profissional de secretariado trabalha em total parceria assessorando seu chefe (GESTOR 3)”. “Sim. No geral sim, mas às vezes a opinião pessoal fica acima da opinião profissional (SECRETÁRIO EXECUTIVO 3)”. “Sim. Procuro dar oportunidade para o profissional de secretariado tirar suas dúvidas, sugerir mudanças e apresentar críticas, tem acesso livre para chegar até a mim (GESTOR 6)”. “Sim. Existe um acesso livre, respeito e um diálogo muito bom entre mim e o meu chefe (SECRETÁRIO EXECUTIVO 6)”.

Com relação aos investigados Gestores e Secretários Executivos 1, 2 e 8, respectivamente, não há problemas na comunicação, à medida que consideram a existência de um bom relacionamento entre ambos, não tendo havido desentendimento

para afetar a integração dos dois lados, e o próprio profissional de Secretariado Executivo se encarrega de fazer uma comunicação assessorando de forma excepcional.

Percebe-se pelo conteúdo exposto acima, a vontade e a disposição de ambos para manter uma relação de equilíbrio na Universidade Federal do Ceará (UFC), tanto o profissional de Secretariado Executivo quanto seu gestor, estão desenvolvendo seus serviços em sintonia. Com relação a esse aspecto, destaca-se uma análise de Berlo (1989, apud SCHULER et al, 2004) ao considerar que a existência de qualquer organização só é possível por meio da comunicação, ressaltando que a comunicação entre os elementos faz do seu conjunto uma organização e não elementos à parte, isolados e desorganizados. A partir dessas reflexões, considera-se que a instituição investigada proporciona uma boa comunicação entre o profissional de Secretariado Executivo com os seus gestores.

5.2.4 Obstáculos da comunicação interpessoal e como combatê-los

Devido à importância de se fazer uma boa comunicação, foi primordial investigar os obstáculos e a maneira para combatê-los, visando o bom andamento desse processo, dentro da organização. Objetivou-se por meio dessa pergunta conhecer os problemas existentes nesse processo e o que fazer para evitá-los ou combatê-los.

Um aspecto que compromete uma organização são os obstáculos existentes, dentro desse viés foi constatado o seguinte, sobre os investigados Gestores 1 e 2 e Secretário Executivo 1 e 2, respectivamente:

O excesso de informação, nosso quadro é pequeno, então temos que lidar com muitas informações simultaneamente. A solução seria aumentar a quantidade de funcionários (GESTOR 1).

Informações em excesso o que acaba prejudicando o desenvolvimento dos nossos processos, pois a demanda é grande para a quantidade de pessoas que trabalha aqui. (SECRETÁRIO EXECUTIVO 1).

A grande burocracia. Diminuir trâmites desnecessários (GESTOR 2).

A quantidade de papéis e trâmites desnecessários. Modernização Institucional (SECRETÁRIO EXECUTIVO 2).

As organizações devem ter como meta para minimizar os obstáculos o desenvolvimento de uma política de reforço para combater o conservadorismo presente na grande maioria da cultura das empresas, que detém muitas informações para a quantidade de indivíduos que trabalham naquele determinado local, prejudicando o andamento das atividades administrativas, fato que compromete a comunicação dentro da Universidade Federal do Ceará (UFC), outro fator que se deve ressaltar são os trâmites desnecessários o que se configura ainda como sendo uma instituição conservadora. Torquato (2003), afirma que o importante é evidenciar a necessidade de uma correta identificação da cultura interna, a fim de que as decisões das diretrizes administrativas estejam vinculadas no conhecimento dos problemas que prejudicam a comunidade organizacional para, somente assim, transpor as dificuldades.

Com relação aos investigados Gestor 8 e Secretário Executivo 8, foi possível obter as respostas abaixo:

Um grande obstáculo é o fato de que, por vezes, as pessoas não seguem os procedimentos burocráticos formais no encaminhamento do trabalho, por não saber como agir ou por mera negligência. Outras vezes, não é dado prosseguimento ao trabalho iniciado por um colega, o que é decorrente do fato de não haver uma comunicação, verbal e escrita, sobre o andamento do trabalho entre os colegas. A superação desta questão pressupõe o senso de engajamento. O registro das demandas em andamento seria uma boa forma de comunicar o que precisa ser feito ou finalizado (GESTOR 8).

A maior dificuldade é quando se precisa de informação de outras pessoas para realizar o seu trabalho e, essas pessoas, acabam não passando ou dando a devida atenção. Fazer a integração dos diversos setores (SECRETÁRIO EXECUTIVO 8).

Fatores importantes de serem comentados, pois representam uma necessidade de mudança na forma de comunicação verbal e escrita sobre o andamento do trabalho entre os colegas da Universidade Federal do Ceará (UFC). Para superar essa questão o engajamento das pessoas é fundamental no processo de melhoria constante de cada indivíduo. Segundo Bíscoli e Lotte (2006, p. 164), “o Secretário Executivo deve estar atento às necessidades organizacionais para se destacar no mercado de trabalho, buscando especializar-se na área da comunicação, pois esta é de fundamental importância para a atuação deste profissional [...]”.

Nessa referida questão sobre os obstáculos na comunicação interpessoal foi possível obter as seguintes respostas dos investigados 9: “Um grande obstáculo seria a falta de integração entre os diversos segmentos e setores que compõem a instituição, o

que tende a acarretar uma dificuldade na compreensão das tarefas organizacionais. O esforço individual de cada colaborador no sentido de pensar e agir de modo sistêmico” (GESTOR 9). Enquanto que, o profissional de Secretariado Executivo respondeu: “A dificuldade que temos de maior relevância, é a falta de integração com outros setores da UFC. Seria interessante que houvesse um trabalho para promover a integração” (SECRETÁRIO EXECUTIVO 9).

Já para os investigados Gestor 5 e Secretário Executivo 5, obteve-se as seguintes respostas:

Falta de entendimento e/ou interpretação de decisões. Pode-se combatê-los na integração pessoal para tirar dúvidas. (GESTOR 5).

Acredito que o maior obstáculo da comunicação interna seja o desconhecimento de que o receptor não é uma extensão do emissor da mensagem e vice-versa. Opinião: A Universidade deveria implantar a rede de INTRANET, estagiei numa empresa de grande porte que tinha essa ferramenta e pude acompanhar os bons resultados na comunicação interna. (SECRETÁRIO EXECUTIVO 5).

Quanto aos demais investigados 3, 4, 6, 7 e 10 Gestores e Secretários Executivos acreditam que os obstáculos não são entre si, mas dentro dos setores da organização. Desse modo, os obstáculos que acontecem mais frequentemente são: o excesso de informações, a grande burocracia e a sistematização dos processos (relacionamento com outros setores e retenção de informações), foram apontadas as seguintes soluções respectivamente: aumentar o número de funcionários, diminuir os trâmites desnecessários e fazer a modernização institucional. De acordo com Torquato (2002), as pressões e contrapressões afloram os conflitos que estão vinculados aos interesses dos que têm direto ou indiretamente o envolvimento em qualquer tipo de problema, os esquemas de comunicação constituem mecanismos oportunos e fundamentais para a administração de conflitos que não se situa somente entre patrão e empregado, envolve toda a organização.

5.2.5 Oportunidades para que o Secretário Executivo expresse opiniões nas reuniões com o gestor

Essa questão buscou saber sobre o acesso do profissional de Secretariado Executivo no seu envolvimento dentro do processo administrativo, procurando entender o que se passa no ambiente de trabalho visando obter a resposta se há um bom nível de integração entre os mesmos.

Quanto ao fato do gestor dar a oportunidade para o profissional de Secretariado Executivo expressar opinião e se este tem na instituição a oportunidade de se expressar chegou-se ao seguinte resultado:

Sim. Nas reuniões de trabalho e, também, nas práticas do dia-a-dia, tenho o hábito de valorizar a visão do secretário executivo. Há sempre espaço para o compartilhamento de opiniões (GESTOR 3).

Sim. Tenho total liberdade de expor minhas opiniões, porém tem o momento certo para essas situações, dou minha opinião quando a situação me favorece (SECRETÁRIO EXECUTIVO 3).

Sim. Em reuniões formais não é possível por serem direcionadas somente as chefias, nesse caso, a minha secretaria não tem como dar a opinião dela, mas em situações menos informais ou em nossas reuniões habituais, tem total apoio para expressar suas idéias (GESTOR 7).

Sim. Nas ocasiões informais e no dia-a-dia tenho total apoio para expressar minha opinião (SECRETÁRIO EXECUTIVO 7).

É possível perceber que o profissional de Secretariado Executivo, dentro da Universidade Federal do Ceará (UFC), tem liberdade de expressar suas opiniões, algumas vezes, tendo um pouco de restrição, em ocasiões de reuniões formais entre chefias, outras vezes, tem total liberdade para expor e dar sugestões sobre seu ambiente de trabalho. Diante desse contexto, é possível expor algumas idéias de Bíscoli e Lotte (2006), no ambiente organizacional, a comunicação se configura como elo fundamental na transmissão de informações de um setor para outro, por isso as informações devem ser agregadas ao conhecimento na busca de gerar resultados no desempenho das atividades administrativas. Ainda de acordo com as idéias de Bíscoli e Lotte (2006, p. 170), “Como empreendedor o Secretário Executivo deve evidenciar sua destreza nas técnicas de comunicação, utilizando-se das reais funções da comunicação e da correta utilização da informação passando da função de secretário articulador e assessor para empreendedor organizacional [...]”.

A opinião dos investigados Gestores 4 e 6 e Secretários Executivos 4 e 6 obteve-se as seguintes respostas:

Sim, nas reuniões de trabalho e, também, nas práticas do dia-a-dia, valorizo a visão do secretário executivo. Há sempre espaço para que as opiniões e os *insights* sejam compartilhados à medida que as decisões são tomadas (GESTOR 4, grifo do investigado).

Sim. Aqui sempre tenho abertura para expressar minha opinião. E sempre sou consultada (SECRETÁRIO EXECUTIVO 4).

Sim. Em ocasiões informais (GESTOR 6).

Sim. Quando em reuniões informais. Não. Quando em reuniões formais com Coordenadores ou outras chefias (SECRETÁRIO EXECUTIVO 6).

Com relação aos investigados Gestores 2 e 5 e Secretários Executivos 2 e 5, responderam, respectivamente:

Sim. Algumas reuniões são engessadas pelo teor e forma, principalmente na esfera pública. Contudo, em reuniões menos formais todo funcionário é autorizado a dar sua opinião (GESTOR 2).

Nas reuniões do setor, sim. Reuniões de colegiado apenas aqueles escolhidos formalmente como representantes podem opinar e ter voto e esse não é o meu caso (SECRETÁRIO EXECUTIVO 2).

Sim. É necessário ouvir, conhecer idéias e experiências diversas nos processos decisórios (GESTOR 5).

Sim. Há sempre uma boa receptividade em relação a minha opinião nas reuniões e em algumas tomadas de decisões (SECRETÁRIO EXECUTIVO 5).

É perceptível que o profissional de Secretariado Executivo não opina em reuniões de chefias, ficando distante de decisões da alta cúpula na Universidade Federal do Ceará (UFC). Diante disso, fica evidente que esse profissional precisa de mais espaço para mostrar sua competência dentro da organização.

Já para os investigados 10 foi possível obter o seguinte: “Sim. Em reuniões menos formais, pois os chefes se reúnem geralmente para tratar de assuntos de interesses de outras chefias (GESTOR 10)”. “Sim, pois é sempre bom expor as nossas opiniões sobre o que está se passando no nosso local de trabalho (SECRETÁRIO EXECUTIVO 10)”.

Sobre as análises feitas pelos investigados 1, 8 e 9 Gestores e Secretários Executivos, afirmaram que em reuniões informais e no cotidiano têm oportunidade de expressar opiniões sem nenhum problema e, que muitas vezes, o que é dito é de bom grado e aproveitado. Dessa forma é interessante destacar uma consideração de Chiavenato (1994), na qual salienta que a distância entre os indivíduos que executam as atividades em relação aos indivíduos que são tomadores de decisões a respeito da produção do seu trabalho gera uma fuga de responsabilidade, por isso é importante que ocorra a aproximação entre ambos, tanto no nível operacional, quanto no nível estratégico, permitindo dinamismo e desafios para as pessoas, maior aproximação com a cúpula, melhor visão dos negócios e melhor percepção dos objetivos a serem alcançados.

5.2.6 Qualidade da comunicação interpessoal: acessibilidade e compreensão de problemas pessoais entre o profissional de Secretariado Executivo e os respectivos gestores

O objetivo dessa questão foi entender como está a qualidade dentro da organização entre os envolvidos na pesquisa e, a partir disso, verificar o que falta para atingir uma qualidade ainda maior.

Com relação à qualidade da comunicação interpessoal entre os profissionais de Secretariado Executivo e seus respectivos executivos foi constatado o seguinte:

Sim. Todos têm livre e amplo acesso a mim, seja presencialmente ou via telefone e e-mail. Estou disposto para tirar dúvidas e com relação aos problemas pessoais que possam afetar o andamento do trabalho são discutidas, na busca de soluções antes que os problemas surjam (GESTOR 8).

Sim. Quanto a qualidade na comunicação interna, quando preciso de qualquer informação tenho acesso para esclarecer dúvidas e problemas pessoais não costumo falar só se for realmente necessário (SECRETÁRIO EXECUTIVO 8).

Sim. Trabalho com informações, por isso tenho que estar sempre disponível para o bom andamento dos processos (GESTOR 9).

Sim. Embora o meu executivo tenha uma agenda extremamente lotada, ele se dispõe ao diálogo para esclarecer dúvidas na busca de resolver problemas que possam surgir (SECRETÁRIO EXECUTIVO 9).

Os Gestores, em sua maioria, estão dispostos a colaborar para um bom andamento de suas atividades, dentro da instituição, apesar desta, ainda manter certo conservadorismo e processos burocráticos em demasia, o que é determinado pela própria Universidade Federal do Ceará (UFC), ou seja, é fato que independe, muitas vezes, não das chefias, mas da instituição pública em agregar tais andamentos arcaicos. Apesar disso, foi possível perceber que os gestores mantêm uma boa comunicação com o profissional de Secretariado Executivo, afinal os dois envolvidos na presente pesquisa não conseguiriam trabalhar muito tempo juntos, caso não tivesse um bom relacionamento entre ambos. Para Bíscoli e Lotte (2006, p. 170), “[...] o Secretário Executivo deve estar apto a pensar como seu executivo para planejar e desenvolver as rotinas gerenciais como se fosse ele tomado as decisões, pensando nas opções e planejamento as ações da administração das empresas”.

Para os investigados 1, 5 e 10 foi possível obter o seguinte:

Sim. Trabalho em parceria procura tirar dúvidas e entender as adversidades (GESTOR 1).

Sim. Quando preciso sou informada sem maiores problemas e problemas pessoais não costumo falar só se for realmente necessário (SECRETÁRIO EXECUTIVO 1).

Sim. Procuro sempre ouvir e responder o que não ficar claro (GESTOR 5).

Sim. Meus diretores são sempre receptivos em relação as minhas indagações. Evito trazer problemas pessoais para o trabalho, mas quando preciso de liberação para resolver alguma coisa, sou sempre compreendida e liberada (SECRETÁRIO EXECUTIVO 5).

Sim. Apesar de ter uma agenda extremamente lotada procuro dar atenção ao profissional de Secretariado Executivo, tirando suas dúvidas e compreendendo problemas pessoais quando necessário (GESTOR 10).

Sim. Porque embora tenha muitos compromissos sempre está disponível em atender e tirar dúvidas. Parece incansável (SECRETÁRIO EXECUTIVO 10).

Observa-se que tem qualidade na comunicação interpessoal, pois é possível chegar a conclusão de que o profissional de Secretariado Executivo tem acesso

as informações podendo esclarecer dúvidas e, quando precisa ser compreendido quanto aos fatos de sua vida pessoal é atendido, também se mostra pouco à vontade para falar sobre assuntos pessoais, porém ao precisar sair para resolver algo alheio ao seu trabalho pode sair sem maiores problemas. Sobre o que foi dito é interessante destacar uma análise feita por Bíscoli e Lotte (2006), à medida que as empresas amadurecem com sua infra-estrutura há a necessidade de aumentar a qualidade dos dados e sistemas eficientes e eficazes no processo decisório com o objetivo de acelerar o conhecimento de negócio atingindo a vantagem competitiva.

Pode-se destacar também os investigados 2 que disseram:

Sempre me coloco a disposição para essas questões, pois a resolução delas dão celeridade aos processos (GESTOR 2).

Sim. Se coloca a disposição, a qualquer momento, para prestar informações necessárias ao andamento das atividades (SECRETÁRIO EXECUTIVO 2).

Os demais investigados 3, 4, 6 e 7 disseram não ter problemas tanto com a questão da acessibilidade para tirar dúvidas, quanto para a resolução de problemas pessoais, este fator levou em consideração apenas o fato de precisar sair mais cedo para resolver algo, pois disseram que não têm o hábito de discutir sobre esse assuntos pessoais com o chefe. Logo, pode-se dizer que tem qualidade na comunicação interpessoal entre os envolvidos, é interessante que se façam algumas mudanças já sugeridas quando citados os obstáculos e como combatê-los para adquirir uma qualidade ainda melhor entre os mesmos.

Dessa forma é importante destacar que o desempenho humano depende de vários fatores complexos interagindo uns com os outros na busca do dinamismo organizacional, isso reflete sobre as idéias de Cardoso (2006) ao considerar que as organizações precisam aperfeiçoar seus modelos teóricos tradicionais, focando-se em estratégias que considerem os processos de comunicação.

Portanto, essa análise foi fundamental para adquirir conhecimento a respeito da comunicação organizacional interpessoal, dentro da Universidade Federal do Ceará (UFC), pois a partir do resultado obtido pode-se ter acesso quanto ao perfil dos investigados, assim como, informações relacionadas ao processo de comunicação. Logo, a pesquisa foi importante para averiguar como esse processo acontece em seus diversos aspectos, descritos acima.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar a comunicação organizacional interpessoal, com foco na abordagem estratégica da comunicação entre os profissionais de Secretariado Executivo e seus gestores. Para tanto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo. A pesquisa bibliográfica foi conduzida por idéias de diversos autores focando principalmente em Chiavenato (1994), Chiavenato; Sapiro (2003), Nonato Júnior (2009) e Torquato (2002); (2003), na busca de conhecimentos sobre a comunicação organizacional para compreender a opinião dos funcionários participantes, na Universidade Federal do Ceará (UFC), procurando saber de suas visões sobre esse processo.

Com relação à identificação das estratégias da comunicação interpessoal verificou-se que existem aspectos relativos à abordagem estratégica entre os profissionais de Secretariado Executivo e gestores. Pode-se perceber que a comunicação organizacional interpessoal flui de maneira estratégica e de maneira interativa, no decorrer do cotidiano, com base nas informações prestadas. O emissor e o receptor tem se caracterizado por serem fundamentais no realinhamento do ciclo comunicacional por meio de *feedback* confirmado a informação recebida, ou utilizando canais para que as mensagens sejam transmitidas com fluidez.

No que se refere aos obstáculos existentes é primordial destacar que eles existem devido ao fator da comunicação desvinculada, uma vez que nem sempre as conversas tomam um direcionamento claro e objetivo, apresentando ruídos em diversos aspectos. O profissional de Secretariado Executivo encontra obstáculos na comunicação interpessoal com seu gestor como: relacionamento com outros setores, retenção de informação por parte de determinados grupos, fluxo informativo saturado pelo grande volume de mensagens - o excesso de informação é grande para o contingente de pessoas que trabalham em um determinado setor - e a grande quantidade de volume de papéis e tramites burocráticos. Para buscar soluções o ideal seria procurar fazer com que a instituição desenvolvesse uma política de comunicação interpessoal, já que foi apontada a falha da comunicação entre setores e também fazer com que os indivíduos se conscientizem da importância da integração entre os funcionários no ambiente de trabalho. Seria extremamente significante que cada um contribuísse de maneira adequada para obter um processo de comunicação bem estruturado e de respeito as

atividades desenvolvidas por cada membro.

Quanto a questão da qualidade da comunicação interpessoal dos profissionais de Secretariado Executivo com seu respectivo gestor se mostra com interação e respeito entre ambos, nesse estudo, no entanto existem obstáculos, citados acima, que dificultam o ambiente que os envolvem, impossibilitando o andamento das atividades administrativas.

Sobre a problemática da pesquisa percebeu-se ainda que não foram estabelecidas providências no sentido de aperfeiçoar a comunicação interpessoal entre o profissional de Secretariado Executivo e respectivo gestor, na Universidade Federal do Ceará (UFC). Logo, seria interessante a implantação de um projeto aliado a uma política de desenvolvimento da comunicação organizacional interpessoal, visando a interação e a satisfação dos envolvidos nesse estudo e dos demais que trabalham nessa instituição.

Conclui-se, portanto, apesar dos aspectos positivos relacionados às estratégias de comunicação na instituição, ainda falta o aperfeiçoamento da comunicação interpessoal, devido aos obstáculos já apresentados, porém não se configura como sendo problemas sem solução ou de grande proporção, que não se resolva com atitudes que possam ser tomadas dentro desse contexto, no sentido de desenvolver metas a serem atingidas para o bom andamento das tarefas administrativas, fazendo para tal fim, investimentos na melhoria contínua dos processos de comunicação.

REFERÊNCIAS

BERLO, David Kenneth. **O processo da comunicação**. Tradução Jorge Arnaldo Fontes. 10. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; LOTTE, Roseli Immig. Reflexões Teóricas sobre a Importância da Comunicação na Profissão de Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**. Paraná, v. 5, n. 5, p. 158-172, 2006. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/search/results>>. Acesso em: 01 jun. 2011.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública [online]**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-1144, nov./dez, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S003476122006000600010&lang=pt>. Acesso em: 26 abr. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DECKER, Diana Onofre. A Secretaria como Agente de Qualidade. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 3-29, jul./dez, 2010. Disponível em:<<http://www.revistagestaoesecretariado.org.br/ojs2.2.4/index.php/secretariado/article/view24/25>>. Acesso em: 25 mar. 2011.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Márcio Eustáquio. **O Livro Azul da Secretaria Moderna**. 24. ed. São Paulo: Editora Érica, 2007.

JÚNIOR, Raimundo Nonato. **Epistemologia do Conhecimento em Secretariado Executivo: A Fundamentação das Ciências da Assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Editora SUMMUS, 2003.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação é Cultura. Cultura é Comunicação. **Revista Comunicação Empresarial**. Londrina, Ano 8, n 31, 2º Trimestre, abr./jun, 1999. Disponível em:<http://www.aberje.com.br/revista/antigas/rev_31_esquerdo.htm>. Acesso em: 26 abr. 2011.

ORTEGA, Cibele Cristina. **Secretariado Executivo: Uma característica permanece**. Sindicato das Secretárias (os) do Estado de São Paulo. 2011. Disponível em: <<http://www.sinsesp.com.br/artigos/secretariado/526-secretariado-executivo-uma-caracteristica-permanece>>. Acesso em: 25 mar. 2011.

PIMENTA, Maria Alzira. **Comunicação Empresarial: Conceitos e técnicas para Administradores**. Campinas: Editora Alínea, 2004.

PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José. **Ferramentas do Secretário Executivo: Formas, Normas, Organização**. 1. ed. Santa Cruz do Rio Pardo, São Paulo: Editora Viena, 2006.

RIDRIGUES, Rosângela Rocio Jarros et al. **Revista Psicologia em Estudo**. Maringá, v. 6, n. 2, p. 123-127, jul./dez, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/%0D/pe/v6n2/v6n2a17.pdf>. Acesso em: 22 mai. 2011.

RÊGO, Cláudia Carla de Azevedo Brunelli; ROCHA, Nívea Maria Fraga. **Ética e Gerenciamento das Emoções: Saberes Essenciais ao Sucesso**. Artigo publicado no XV CONSEC – Congresso Nacional de Secretariado, em SET/ 2006. Disponível em: <<http://www.dasecretariado.ufba.br/artigosecretariadosite.pdf>>. Acesso em: 22 mai. 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SCHULER, Maria et al. **Comunicação Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2002.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Thomson Learning Edições, 2003.

APÊNDICES



APÊNDICE A

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E SECRETARIADO

EXECUTIVO

CURSO DE GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO

Este questionário é parte da monografia intitulada **COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA COM PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO** e tem por objetivo avaliar a comunicação organizacional interna e a abordagem estratégica na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo. Os dados que forem obtidos com este trabalho, permanecerão em sigilo. Desde já, agradeço a atenção.

Discente: Diana Maria Araujo Barbosa

Telefone: (85) 8725-6239

E-mail: diana_barbosa2@hotmail.com

Questionário para Profissionais de Secretariado Executivo

PARTE I - ANÁLISE DO PERFIL

1. Qual a sua idade?

- a) Entre 18 e 26 anos b) Entre 26 e 34 anos c) Entre 34 e 42 anos d) Mais de 42 anos

2. Qual o seu sexo?

- a) Masculino b) Feminino

3. Qual o seu grau de escolaridade?

- a) Superior completo b) Especialização c) Mestrado d) Doutorado

Se outra categoria, qual? _____

4. Há quanto tempo trabalha na UFC?

- a) Menos de 1 ano b) De 1 a 2 anos c) De 3 a 4 anos d) Mais de 5 anos

PARTE II - ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

1. Você considera que a comunicação utilizada dentro da instituição onde você atua possibilita a valorização do profissional de secretariado executivo?

- a) Sim b) Não

Por quê?

2. Seu (Sua) gestor (a) utiliza métodos para manter uma boa comunicação, na organização, entre secretário executivo *versus* gestor.

- a) Sim b) Não

Se a resposta for sim, quais?

3. Na sua opinião, a instituição possibilita uma boa comunicação entre o profissional de secretariado executivo com os (as) gestor (as). Justifique sua resposta.

4. Quais obstáculos você considera de maior relevância dentro da comunicação interpessoal? O que fazer para combatê-los?

5. Nas reuniões realizadas com os (as) gestores (as), você tem oportunidade de expressar sua opinião? Justifique sua resposta.

6. Com relação a qualidade da comunicação interpessoal seu (sua) gestor (a) é acessível para tirar dúvidas de trabalho ou para compreender problemas pessoais?

a) Sim b) Não

Por quê?



APÊNDICE B

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E SECRETARIADO

EXECUTIVO

CURSO DE GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO

Este questionário é parte da monografia intitulada **COMUNICAÇÃO INTERNA: UMA ABORDAGEM ESTRATÉGICA COM PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO EXECUTIVO** e tem por objetivo avaliar a comunicação organizacional interna e a abordagem estratégica na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo. Os dados que forem obtidos com este trabalho, permanecerão em sigilo. Desde já, agradeço a atenção.

Discente: Diana Maria Araujo Barbosa

Telefone: (85) 8725-6239

E-mail: diana_barbosa2@hotmail.com

Questionário para os (as) executivos (as)

PARTE I - ANÁLISE DO PERFIL

1. Qual a sua idade?

- a) Entre 18 e 26 anos b) Entre 26 e 34 anos c) Entre 34 e 42 anos d) Mais de 42 anos

2. Qual o seu sexo?

- a) Masculino b) Feminino

3. Qual o seu grau de escolaridade?

- a) Superior completo b) Especialização c) Mestrado d) Doutorado

Se outra categoria, qual? _____

4. Há quanto tempo trabalha na UFC?

- a) Menos de 1 ano b) De 1 a 2 anos c) De 3 a 4 anos d) Mais de 5 anos

PARTE II - ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

1. Em sua instituição, a comunicação possibilita a valorização do profissional de secretariado executivo?

- a) Sim b) Não

Por quê?

2 O (A) senhor (a) utiliza métodos para manter uma boa comunicação, na sua organização, entre gestor *versus* secretário executivo.

- a) Sim b) Não

Se a resposta for sim, quais?

3. Na sua opinião, a instituição possibilita uma boa comunicação entre os (as) gestores (as) com o profissional de secretariado executivo. Justifique sua resposta.

4. Quais obstáculos o (a) senhor (a) considera de maior relevância dentro da comunicação interpessoal? O que fazer para combatê-los?

5. Nas reuniões realizadas entre os (as) gestores (as) e o profissional de secretariado executivo o (a) senhor (a) dá oportunidade daquele expressar sua opinião? Justifique sua resposta.

6. Com relação a qualidade da comunicação interpessoal o (a) senhor (a) se considera acessível para tirar dúvidas de trabalho ou para compreender problemas pessoais?

- a) Sim b) Não

Por quê?
