

Percepções sobre a comunicação interna em uma empresa de tecnologia e a atuação do profissional de secretário executivo nesse contexto

Samyra Goularte Oliveira*, Katia Denise Moreira**,
Cibele Barsalini Martins***, Maria Gabriela Gheller****

Resumo

A comunicação, considerada tanto teórica quanto empiricamente, elemento essencial nas organizações, visto que influencia no clima organizacional, é tema deste estudo, em especial naquilo que se refere à comunicação interna. Nesse sentido, este estudo pretende conhecer as percepções sobre a comunicação interna em uma empresa de tecnologia e a atuação do profissional de secretário executivo nesse contexto. No que se refere à metodologia trata-se de um estudo de natureza aplicada, descritivo quanto aos objetivos, de abordagem qualitativa e, em termos de estratégia, fez-se uso do estudo de caso, sendo escolhido como

ambiente, uma empresa de tecnologia na grande Florianópolis. As principais conclusões possíveis foram que a percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna organizacional pode ser considerada positiva, no entanto, evidencia-se a necessidade de melhorias e no que diz respeito ao Secretariado Executivo em relação à sua atuação na comunicação interna; que há um equilíbrio de percentuais entre os sujeitos da pesquisa que as reconhecem e sabem identificá-las e aqueles que a desconhecem.

Palavras-chave: Comunicação. Comunicação Interna. Secretariado Executivo.

<http://dx.doi.org/10.5335/ser.v13i0.8095>

* Secretária Executiva formada pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) no ano de 2017. E-mail: samyra.goularte@gmail.com

** Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (Ufsc), Mestra em Administração Universitária e Secretaria Executiva pela mesma Instituição. Pesquisadora nas áreas de Administração e Secretariado. Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Prática em Gestão e Secretariado (PPGSEC/Ufsc). E-mail: katia.denise@ufsc.br

*** Professora na Universidade Federal de Santa Catarina (Ufsc). Doutora (2013) e Mestre (2004) em Administração pelo Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho. Editora Científica da Revista Gestão e Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Prática em Gestão e Secretariado. E-mail: cbele.martins@ufsc.br

**** Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGA/Ufsc). Graduada em Secretariado Executivo pela Ufsc. Membro discente do Grupo de Pesquisa e Prática em Gestão e Secretariado (PPGSEC/Ufsc). E-mail: mariaggheller@gmail.com

1 Introdução

Grande parte dos problemas encontrados nas organizações são resultado da falta de comunicação ou comunicação mal interpretada (KUNSCH, 1986). Consequentemente, a fluidez da comunicação interna amplia a visão do colaborador no sentido de expor a importância das tarefas que realiza e daquilo que ele produz (LEITE, 2006). Vale lembrar, que para Chinem (2003) a comunicação organizacional interna, quando bem planejada e executada, pode ser considerada uma ferramenta estratégica de gestão, que auxilia na manutenção de um clima organizacional favorável, fato que se supõe, reflete no aumento da produtividade.

Sobre o planejamento do uso dos canais de comunicação, Bortolotto e Willers (2005) indicam que essa ação requer a atuação de profissionais com competência para promover e participar da melhoria do processo de gestão e desenvolvimento das organizações, do aumento de produtividade e competitividade. Considerado tal contexto, acredita-se que o profissional de Secretariado Executivo pode atuar nesse, já que, com a evolução do perfil profissional, além do cumprimento das rotinas secretariais, esses profissionais são capazes de agir, também, em termos de gestão no ambiente organizacional (CARVALHO, 1998; MEDEIROS; HERNANDES, 1999).

Azevedo e Costa (2004) complementam o exposto ao identificarem que a profissão de secretariado vem sofrendo mudanças significativas. Nesse sentido, as autoras afirmam que:

O especialista em determinadas tarefas está sendo substituído por aquele com visão abrangente, que saiba trabalhar em equipe, conhecendo a totalidade dos projetos da empresa (2004, p. 145).

Alinhado a tal pensamento está o papel do Secretariado Executivo como agente facilitador, que permite ao profissional articular-se com diferentes áreas organizacionais, podendo atuar desde o atendimento e assessoria até a gerência, justificando, assim, a importância do domínio da comunicação (OLIVEIRA, 2011).

Observa-se que Martins e Fortes (2008) já indicavam que uma das principais qualidades do profissional Secretário Executivo é a capacidade de se comunicar, sendo que, além de dominar os mais variados conhecimentos técnicos, econômicos e financeiros, o profissional precisa, também, ter um bom comportamento interpessoal. Diante do contextualizado e da premissa de que o profissional de secretariado atua como um agente da comunicação no ambiente organizacional surge como pergunta de pesquisa: como é percebida pelos sujeitos organizacionais a comunicação interna em uma empresa de tecnologia e a atuação do profissional de secretariado nesse contexto?

A partir do questionado, tem-se como objetivo principal deste artigo conhecer as percepções sobre a comunicação interna em uma empresa de tecnologia e a atuação do profissional de secretário executivo nesse contexto. Para alcançar o proposto, foram elaborados três elementos estruturantes: a) identificar as formas de comunicação interna utilizadas na empresa objeto deste estudo;

b) conhecer a percepção dos colaboradores sobre as formas de comunicação interna e c) averiguar o entendimento dos colaboradores sobre a atuação do profissional de secretariado no processo de comunicação.

Justifica-se o estudo a partir da constatação de que a comunicação interna é elemento aplicado diariamente, tanto pelo profissional de Secretariado quanto por qualquer outro colaborador em uma organização e pela importância dessa para o desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, em relação à contribuição teórica, o trabalho apresenta o alinhamento entre a atuação do profissional de secretariado e a mediação da comunicação interna. A contribuição prática desta pesquisa está baseada na identificação e na avaliação dos meios de comunicação, elaborados por um profissional de Secretariado Executivo, para melhorar a fluidez da comunicação interna em uma empresa de tecnologia. No que diz respeito à contribuição social deste estudo, espera-se que ele possa apontar a capacidade de atuar do profissional de secretariado na comunicação do ambiente interno organizacional. Acredita-se que a pesquisa poderá também, ser utilizada como apoio para trabalhos futuros, quando houver buscas sobre a temática ora apresentada.

2 Referencial teórico

2.1 Comunicação

De acordo com o que dispõe a teoria, como também, evidenciado por fatos empíricos, a globalização econômica

mundial, iniciada no último século, exigiu a universalização dos mercados e, conseqüentemente, o aprimoramento da comunicação organizacional, uma vez que, a comunicação tem o objetivo de produzir consenso, gerar aceitação e consentimento (GARCIA, 2006). No que se refere ao processo de comunicação organizacional, ressalta-se o dito por Torquato (1986, p. 16):

Em primeiro lugar, cabe lembrar que a organização persegue seu equilíbrio entre as partes que a formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre as partes. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional. Aparece, assim, a primeira relação entre comunicação e empresa.

Sobre a comunicação nas empresas Fonseca (1998, p. 101) explica que

[...] a comunicação nas organizações é o processo [por meio] do qual as pessoas que nelas trabalham procedem ao 'intercâmbio' de informações dentro de uma empresa ou repartição, tendo em vista a sua maior eficácia.

Bueno (2007) complementa ao dizer que a comunicação deve direcionar seu foco para as questões organizacionais mais relevantes e trabalhar na solução de problemas, sendo eles pessoais ou da organização como um todo. Nesse sentido, deve ser, estratégica, umbilicalmente associada ao processo global de gestão (BUENO, 2007). No que se refere às organizações, a comunicação assume caráter externo e interno, todavia este estudo concentra suas atenções para o segundo.

2.1.1 A comunicação interna

A necessidade de encontrar caminhos para o bom rendimento empresarial sugere que a organização olhe para o conhecimento interno [comunicação] e as possibilidades que esse pode trazer, pois gerir internamente é tão relevante quanto atuar na relação com o exterior (TEIXEIRA, 2013). Assim, a comunicação interna, foi definida por Torquato (1986) como um sistema organizado por componentes que consistem em fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor. Sobre os objetivos da comunicação interna, Torquato (2004, p. 54) disserta:

Gerar consentimentos e produzir aceitação devem ser dois dos principais objetivos da comunicação interna. Trabalhando na direção de obter consenso sobre os sistemas de valores da organização, a comunicação, em determinados momentos, é vital para encaminhar soluções e para atingir as metas programadas.

Kunsch (2003) explica que a comunicação interna, quer seja global ou lateral, deverá ser amplamente ponderada e alinhada com outros sistemas organizacionais, de forma a atingir as potencialidades máximas que lhe são atribuídos. Tomasi e Medeiros (2007) complementam ao dizerem que a comunicação dentro da organização se manifesta de diferentes formas e direções, tanto que se pode dizer que é por meio da comunicação que se faz uma organização.

2.1.2 Direções da comunicação interna

No que se refere à direção da comunicação interna, observa-se que ela pode fluir tanto no sentido vertical, quanto no horizontal (ROBBINS, 2005). Sobre tal divisão, Rego (1986) enfatiza que esses sentidos exercem uma influência significativa sobre a eficácia do processo de comunicação interna. O Quadro 1 sintetiza tais sentidos:

Quadro 1 – Sentidos da Comunicação Interna

Sentido da comunicação	Definição	Subdivisão
Direção vertical	É responsável pela comunicação sentido dirigente para os subordinados ou dos subordinados para o dirigente, que se classificam em: de cima para baixo (descendente) ou de baixo para cima (ascendente).	Ascendente: a comunicação ascendente pode ser considerada mais formal e tem como objetivos principais controlar e estabelecer um fluxo que vai da base para o topo da hierarquia na instituição. Descendente: as comunicações descendentes são aquelas que se dirigem dos níveis superiores para os inferiores, entre diretores e subordinados. Os autores observam que nessa classificação as comunicações também são formais e, na maioria das vezes, excessivas, o que pode provocar congestionamentos dos canais.
Direção horizontal	Estabelece, entre pessoas de mesmo nível hierárquico, relações relevantes para sistematização e uniformização de ideias.	

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Silva (2007) e Tomasi e Medeiros (2010).

Observa-se a partir do ilustrado no Quadro 1, que a comunicação interna organizacional segue uma linha formal, principalmente, no que diz respeito ao sentido vertical, cuja existência se faz necessária, pois há de se manter certa ordem em tal ambiente, evitando, assim, possíveis conflitos.

2.1.3 Canais e barreiras da comunicação

Um dos fatores mais relevantes da comunicação é o canal que se utilizará para transmitir a informação (TOMASI; MEDEIROS, 2010). Ainda, segundo os autores, as mensagens nas organizações passam por diferentes canais, os quais podem ser formais ou informais e para cada tipo de comunicação deve-se usar um canal adequado pois, uma escolha inapropriada pode comprometer a eficácia da mensagem.

De acordo com Robbins (2005), os canais se diferem em relação a sua capacidade de transmitir informações e lidar com diferentes grupos ao mesmo tempo, como, por exemplo, facilitar um *feedback* imediato. Ressalta-se que saber utilizar os canais de comunicação no contexto organizacional é ação fundamental, entretanto, Tavares (2009) observa que muitas empresas apenas têm os canais e não sabem usá-los de forma correta.

2.1.3.1 Canais formais

Os canais formais de comunicação interna são os caminhos oficiais para envio de informações dentro da empresa e têm como fonte de informação, o orga-

nograma, com o objetivo de indicar a direção da mensagem (DU BRIN, 2001). O autor aponta ainda, que os canais podem ser meios de enviar mensagens como: boletins, jornais, reuniões, memorandos escritos, correio eletrônico, quadros de aviso tradicionais e informativos.

No que tange à tecnologia, ferramenta muito utilizada dentro da comunicação organizacional, destaca-se a comunicação eletrônica, que é representada por elementos como o correio eletrônico, as redes de *intranet* e *extranet* e a videoconferência (ROBBINS, 2005). O autor explica que o correio eletrônico tem alguns benefícios como escrever, editar e armazenar as mensagens rapidamente, as quais podem ser transmitidas para um ou vários receptores ao mesmo tempo e ser acessadas quando necessário, porém, segundo o autor, há algumas desvantagens, como se tornar uma distração do trabalho.

Sobre outro canal de comunicação citado por Robbins (2005), a *intranet* – é uma rede privada que funciona da mesma forma que a internet, mas cujo acesso é limitado a pessoas da organização. Por meio dessa rede, os funcionários são capazes de trocar ideias e até mesmo estabelecer chamadas telefônicas dentro da organização (ROBBINS, 2005). Tavares (2009), igualmente, define que *intranet* é uma ferramenta que objetiva facilitar a comunicação do público interno das organizações e acrescenta que para obter sucesso terão de estar conectados à rede, todos os públicos interessados que podem ser os funcionários, auditores, acionistas e conselheiros.

A videoconferência também faz parte dos avanços de tecnologia e tem aceitação cada vez maior no mundo dos negócios. Por meio desse recurso, funcionários de uma organização, em diferentes locais, mantém o diálogo, visualizando as imagens de outros participantes em uma tela da televisão (NASSAR, 2006). O autor explica que essa tecnologia tem a vantagem de diminuir gastos, além de aumentar a produtividade, uma vez que, o deslocamento é próximo, evitando que o colaborador se afaste por muito tempo da organização.

Brum (1998) lembra que não existe uma fórmula pronta, que define qual instrumento deve ser utilizado para cada tipo de empresa, o correto é que as organizações sejam capazes de buscar a excelência na comunicação interna, a partir de reflexões sobre suas atividades e daqueles que as exercem, ou seja, sobre seu quadro funcional. Bekin (2005) complementa que a importância dos meios de comunicação interna visa ao eficaz gerenciamento do relacionamento dos funcionários e a sua variedade tem por objetivo atender as demandas e necessidades específicas da organização.

2.1.3.2 Canais Informais

Conforme Du Brin (2001), os canais informais da comunicação interna representam a rede não oficial, que complementam os canais formais. Segundo o autor, há dois principais canais informais de comunicação: o rádio corredor e os encontros casuais.

Sobre o primeiro, o rádio corredor, Du Brin (2001) diz ser ele o principal meio gerador de problemas organizacionais, já que, conversas informais podem criar boatos falsos prejudiciais à moral e à produtividade da empresa. Reuniões com os colaboradores para discutir o boato é a melhor forma de evitar que informações não verdadeiras comprometam a imagem da equipe e da organização (DU BRIN, 2001).

Du Brin (2001) lembra que os encontros casuais, que acontecem entre os superiores e subordinados podem representar um canal de informação eficiente, inclusive, a alta direção, quando preocupada com a sua comunicação interna, utiliza esse canal para coletar informações que auxiliam nas tomadas de decisões importantes.

2.1.4 Barreiras da Comunicação Interna

A comunicação só se conclui quando há um entendimento entre quem comunica e quem recebe a informação e quando algo interfere ou dificulta essa comunicação, não ocorrendo o entendimento necessário (ROBBINS, 2005). O autor explica também, que essa interferência pode ser identificada como barreiras da comunicação. Sobre barreiras da comunicação, o Quadro 2 apresenta duas formas complementares de conceituá-las:

Quadro 2 – Barreiras da Comunicação sob a perspectiva de Davis e Newstrom (1996) e Robbins (2005)

Classificação de barreiras	Classificação de barreiras	Definição
Davis	Barreiras pessoais	São interferências que surgem das emoções humanas, dos valores ou de maus hábitos de escuta.
	Barreiras físicas	São interferências na comunicação que residem no ambiente no qual se dá a informação.
	Barreiras semânticas	A semântica é a ciência do significado, em contraste com a fonética, que é a ciência dos sons. Quase toda comunicação é simbólica, isto é, efetuada através do uso de símbolos (palavras, quadros e ações) que sugerem certo significado.
Robbins	Emoção	Maneira como o receptor se sente no momento em que recebe a mensagem.
	Filtragem	Manipulação da informação feita pelo emissor.
	Linguagem	Palavras com diferentes significados.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Davis e Newstrom (1996) e Robbins (2005).

Observa-se que Davis e Newstrom (1996) e Robbins (2005) discorrem sob a mesma corrente teórica, visto que há complementariedade nas informações apresentadas em seus respectivos quadros. Ou seja, as barreiras pessoais de Davis e Newstrom (1996) e a emoção de Robbins (2005) interferem na comunicação de uma forma mais subjetiva. A filtragem de Robbins (2005), por sua vez, se assemelha as barreiras físicas (DAVIS; NEWSTROM, 1996), pois ambas dependem do ambiente e do emissor. Por fim, a linguagem de Robbins (2005) se relaciona com as barreiras semânticas (DAVIS; NEWSTROM, 1996), no que se refere a dependência de palavras e sons para a comunicação ser bem interpretada.

A cultura organizacional influencia na existência e no relacionamento do corpo de pessoas de uma organização por meio da comunicação e esta, por sua

vez, influencia a cultura organizacional ao longo do tempo, por difundir os princípios e objetivos organizacionais entre seus membros (MIRANDA; HEDLER, 2011). Assim, acredita-se ser necessária a derrubada de barreiras na comunicação e, para isso, se requer esforço individual e coletivo (CARBONE, 2000). Batista (2012), interessantemente, aponta que a descontinuidade administrativa e a alta rotatividade de gestores podem prejudicar a gestão nas organizações e, consequentemente, a comunicação entre os colaboradores.

2.2 O profissional de Secretariado Executivo

Observa-se que as empresas, procuram profissionais que tenham em seu perfil a capacidade de gerenciamento, a habilidade para tomar decisões e relacio-

nar-se com todos os níveis hierárquicos, bem como, capacidade para entender o negócio e as estratégias da organização. Acredita-se que, para atuar em tal espaço organizacional, são necessárias características como a polivalência, pró-atividade, resiliência e dinamismo (MEDEIROS; HERNANDES, 1999).

Nessa mesma linha, porém anteriormente, Natalense (1995) verificou que, se destaca entre outras profissões a figura do secretário executivo, profissional que tem como atribuições o planejamento, a organização e o controle de seus trabalhos rotineiros, como reuniões, preparação de viagens, entre outras atividades da sua competência. Para a autora, o profissional atua também, como um agente facilitador, que cria condições para as relações interpessoais, ou seja, media e colabora para que as relações fluam entre os diversos públicos que compõem a empresa.

Nesse sentido, Natalense (1995) propõe que esse profissional precisa ser alguém que apresente soluções ou, ao menos, lance ideias que possam resolver determinadas situações. Ademais, o secretário precisa ter iniciativa, ser participativo, persistente, conhecedor de cultura geral, e mostrar-se comprometido com as suas atividades (NATALENSE, 1995). Nessa perspectiva, o profissional de Secretariado Executivo destaca-se como um elemento chave da organização (BÍSCOLI; CIELO, 2004).

Sob tal posicionamento, Biscoli e Cielo (2004) destacam que o profissional tem o perfil adequado para assessorar a gestão de empresas e que pode também, efetuar projetos e diagnósticos de aná-

lise organizacional, fornecer o suporte necessário para produzir as mudanças exigidas pelo ambiente interno e externo às organizações, tanto no que se refere às estratégias organizacionais, equipes de trabalho, cultura organizacional, gestão de empresas, ou mesmo, no que diz respeito às práticas de assessoria e promoção de eventos organizacionais, reorganização interna (layout, equipes de trabalho, arquivos, atendimento, etc.) ou ainda, o suporte às relações externas com a comunicação evidenciada em negociações tanto nacionais quanto internacionais. Vale destacar que, anteriormente Torquato (1991) afirmou que o profissional de secretariado executivo tende a desenvolver maiores habilidades comunicativas e usar a comunicação como ferramenta diária, devido às responsabilidades adquiridas na administração de departamentos, como gerenciar as questões rotineiras e a assessorar os chefes.

2.3 A comunicação interna como ferramenta para o profissional de Secretariado Executivo

Restrepo, Ângulo e Rubio (1995), Torquato (2002) e Kunsh (2003) apontam a comunicação organizacional como elemento estratégico fundamental para as empresas. Os autores afirmam que é responsabilidade do administrador ou do gestor cuidar para que a comunicação seja considerada como um elemento fundamental e estratégico no âmbito organizacional. Assim, sendo o Secretário Executivo um gestor e articulador

de processos administrativos, cabe a ele também assumir para si esta responsabilidade, zelar pelas relações do seu cargo com os demais dentro da empresa e ainda, observar a imagem da empresa que representa junto ao público externo (KUNSH, 2003; TORQUATO, 2002; RESTREPO, ÂNGULO; RUBIO 1995).

Dessa maneira, acredita-se que o Secretário Executivo deve planejar todos os aspectos relacionados à comunicação com o público que pretende atingir, observar tanto o que irá transmitir, quanto o que recebe como resposta de seus interlocutores, o que nem sempre ocorre de maneira escrita ou falada, mas sim por meio de sinais, como gestos, sons ou posturas (HELLER, 1998). O profissional de secretariado tem, intrinsecamente, alinhada à sua atuação, a função de agente comunicador, pois está presente em todos os setores, nas mais diversas relações estabelecidas dentro da empresa, na maioria dos fluxos de informações relevantes e na tomada de decisões. Confirmam o dito, Bond e Oliveira (2011, p. 25) quando definem que:

Saber gerenciar o fluxo de informações pode resultar na transformação de simples dados ou informações em conhecimento, o que influencia indiretamente nos resultados da empresa. O secretário tem o dever de saber gerenciar o fluxo de informações de maneira eficaz.

Relacionado a atuação do profissional como agente comunicador, Nonaka (1988) destaca um profissional conhecido como *middle manager*, que possui competências similares as do Profissional de Secretariado Executivo, pois ocupa uma posição-chave na organização, apresenta

capacidades para combinar estratégias em nível micro e macro, apto a eliminar ruídos e flutuações no ambiente das organizações e, ainda, atuar como um facilitador do processo de auto renovação e mudança institucional. Por fim, Carvalho e Grisson (2002) alegam que a comunicação tem efeito direto na qualidade do ambiente organizacional e o profissional de secretariado, em razão de trabalhar com executivos de diferentes formações culturais e profissionais, buscou o conhecimento dos novos processos comunicacionais no sentido de melhor atender as exigências do mercado.

3 Procedimentos metodológicos

Para alcançar o proposto por este estudo, foi utilizada uma combinação de métodos, os quais caracterizam-se pelo conjunto de atividades sistêmicas e racionais que permite alcançar o objetivo e traçar o caminho a ser seguido, como também detectar erros e auxiliar nas decisões (LAKATOS; MARCONI, 1985). Assim, no que se refere a abordagem do problema, foi realizada uma pesquisa qualitativa, que, de acordo com, Lakatos e Marconi (1985) apresenta uma análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc. Nesse sentido, este trabalho buscou conhecer a visão dos sujeitos sobre o processo de comunicação interna em uma organização como também, o entendimento que eles tinham sobre a atuação do profissional de secretariado nesse processo.

No que se refere aos objetivos, utilizou-se o método descritivo, já que descreve a atuação do profissional de secretariado executivo na comunicação interna de uma empresa. Para Perovano (2014) o método descritivo visa à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo.

No que diz respeito a natureza este estudo, classificou-se como aplicada, uma vez que objetiva verificar a forma com que o profissional de secretariado atua na comunicação interna em uma empresa de tecnologia e assim melhorar tais canais comunicativos da organização. De acordo com Barros e Lehfeld (2000, p. 78), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de “contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade”.

Em termos de estratégia para esta pesquisa foi utilizado o estudo de caso, pois toda a informação obtida para a construção deste trabalho foi coletada de uma empresa real, na qual foram percebidas falhas na comunicação interna e o não reconhecimento do profissional de secretariado executivo como mediador da comunicação. Segundo Araújo (2008) o estudo de caso trata-se de uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando o pesquisador procura compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores. Saliencia-se que não houve permissão para

divulgação do nome da empresa e, sendo assim, adotou-se um nome fictício para desenvolvimento do trabalho – Empresa de Tecnologia (ETEC). O estudo ocorreu em um determinado espaço de tempo, qual seja, de 08 de agosto de 2016 e seu término em 21 de novembro de 2016.

De maneira geral, Abramo (1979), classifica população como o conjunto a que se pretende estudar e indivíduo uma peça deste conjunto. Sob essa perspectiva, considera-se como população envolvida neste estudo todos os colaboradores pertencentes à empresa ETEC. Com relação à amostra, optou-se pela não probabilística, “[...] aquela em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo” (MATTAR, 1996, p. 132) e por conveniência, que segundo Gonçalves (2009) são aplicadas, por exemplo, quando a população é infinita ou então, quando não se tem acesso a todos os elementos da mesma. Nesse sentido selecionou-se os departamentos de gestão de pessoas, financeiro, contabilidade, tecnologia da informação e marketing, devido ao conhecimento que os colaboradores desses setores têm, sobre as atribuições do Profissional de Secretariado Executivo.

Como técnicas de coleta de dados, utilizou-se a bibliográfica, com informações colhidas em livros, periódicos e internet (GIL, 2008), as quais auxiliaram principalmente na construção do arcabouço teórico deste estudo e a documental, para coletar dados sobre a ETEC, que se caracteriza como ambiente de estudo deste trabalho. Segundo Fonseca

(2002, p. 32), “A pesquisa documental recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico”. Assim, foram utilizados documentos internos com, por exemplo, regimento e planejamento estratégico. Não é possível maiores detalhes sobre os documentos, pois a empresa não permitiu divulgação, fato que limita a referência sobre tais elementos.

Como instrumento da coleta de dados, utilizou-se o questionário, que pode ser definido como uma técnica de investigação, que é composta por uma série de questões, que são submetidas a pessoas com o propósito de obter informações, aprofundar mais os fatos e encontrar a origem do problema (GIL, 2008). Para esta pesquisa aplicou-se um questionário com 7 questões, que buscaram identificar como funciona a comunicação interna na empresa Etec e, também, verificar a percepção dos colaboradores da organização sobre a atuação do Profissional de Secretariado Executivo nesse processo. O questionário foi aplicado, no período de 10 a 24 de outubro de 2016, à 19 colaboradores dos setores definidos na amostra, sendo que 6 deles participaram, os quais foram denominados Sujeitos e numerados cardinalmente (S1, S2...S6). Observa-se que as categorias de análise: a) comunicação interna, b) comunicação sentido vertical, c) comunicação sentido horizontal, d) canais de comunicação, e) barreiras da comunicação, f) atuação do profissional de secretariado Executivo e g) comunicação interna relacionada ao profissional de secretariado executivo, foram construídas a partir do referencial teórico

e serviram como base para construção do questionário aplicado aos sujeitos já descritos anteriormente.

4 Resultados e discussões

Segundo documentos internos da empresa (2016), a organização foi fundada em 1995 com o objetivo de preencher a lacuna existente entre o trabalho de produção científica das instituições de pesquisa, especialmente universidades e a aplicação desses conhecimentos dentro das indústrias. De fato, a organização acredita firmemente que a prática de inovações não pode ser realizada sem se considerar o tema integração Universidade-Empresa e este tema está na pauta de discussões há mais de 30 anos, sem ainda uma regra definida de como fazer esta integração (DOCUMENTOS DA EMPRESA, 2016)¹.

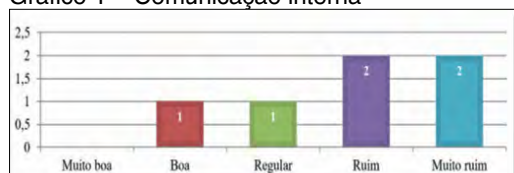
A documentação da empresa (2016) informa também, que a estratégia corporativa é a inovação e a excelência técnica, elementos pilares, que permitem à empresa fornecer soluções de simulação de alto valor agregado (DOCUMENTOS DA EMPRESA, 2016). O ramo de alta tecnologia escolhido pela organização foi simulação numérica aplicada a processos e desenvolvimento de produtos, pois, devido aos altos custos de desenvolvimento atual, praticamente todos os processos industriais requerem algum tipo de simulação computacional (DOCUMENTOS DA EMPRESA, 2016). A empresa foca seu negócio especificamente no desenvolvimento e comercialização de *softwares* e serviços de alta tecnologia, produzidos a partir da experiência de

sua equipe, inicialmente nas áreas de *software* científico para engenharia e mecânica de fluidos computacional (DOCUMENTOS DA EMPRESA, 2016).

No que diz respeito à comunicação interna organizacional, a empresa possui estratégias de integração voltadas aos colaboradores. Além da intranet e reuniões, comuns ao meio corporativo, a empresa oferece diariamente um momento de descontração e comunicação informal, realizados no café da manhã (DOCUMENTOS DA EMPRESA, 2016).

De acordo com os dados coletados foi possível verificar os canais de comunicação utilizados na empresa, como esta comunicação funciona e a participação do Profissional de Secretariado Executivo neste meio. Os primeiros dados a serem apresentados correspondem à avaliação da comunicação interna em geral, para tanto questionou-se como o sujeito considerava a comunicação na empresa, o Gráfico 1 traz os resultados obtidos.

Gráfico 1 – Comunicação interna



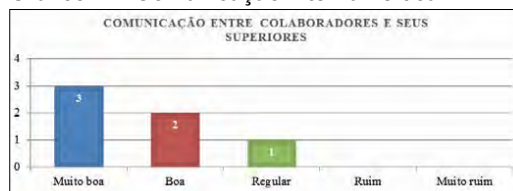
Fonte: elaborado pelas autoras, 2016.

Nota-se que em nenhum momento a comunicação foi avaliada como “muito boa”, 1 dos colaboradores selecionaram a opção de comunicação “muito ruim” e mais 1 “ruim”. Entretanto, um total de 4 colaboradores caracterizaram a comunicação como “boa” e “regular”, deduz-se, então, que a maioria identifica

a comunicação interna equilibrada. Assim, supõe-se que o exposto por Torquato (1986, p. 16) “[...] que a organização persegue equilíbrio entre as partes que a formam. Seu equilíbrio é resultante da disposição ordenada entre as partes. Essa integração é obtida graças ao processo comunicacional”, está presente na cultura organizacional da empresa ora analisada.

Na sequência, indagou-se aos sujeitos como eles consideravam a comunicação entre eles e seus respectivos superiores, o Gráfico 2 indica que:

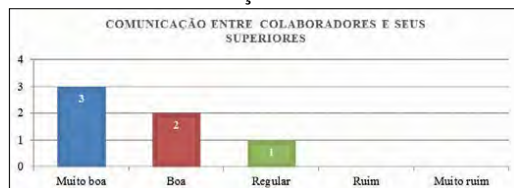
Gráfico 2 – Comunicação interna vertical



Fonte: elaborado pelas autoras, 2016.

É possível perceber que esta avaliação é mais positiva, pois 3 colaboradores determinaram-na como “muito boa”, 2 classificaram-na como “boa” e apenas 1 escolheu a opção “regular”. Para Stoner e Freeman (1994), os principais objetivos da comunicação entre superiores e subordinados são aconselhar e informar. Com os resultados trazidos pelos dados, supõe-se que esta relação acontece na empresa e que os colaboradores estão receptivos para a orientação *top down*. A comunicação entre os colaboradores de mesmo nível hierárquico foi tema da terceira pergunta do questionário, o resultado está demonstrado no Gráfico 3.

Gráfico 3 – Comunicação interna horizontal

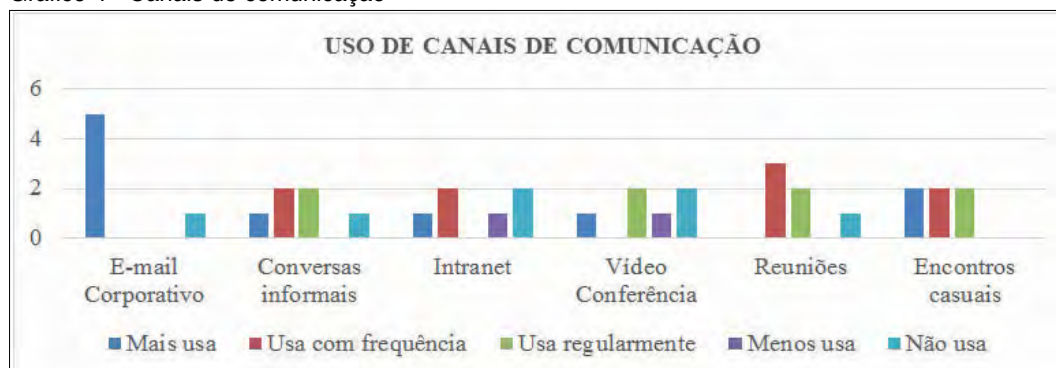


Fonte: elaborado pelas autoras, 2016.

Nesse quesito a comunicação também pode ser considerada como um ponto favorável para a empresa, uma vez que, não houveram classificações negativas e a maioria, ou seja, 3 dos colaboradores, classificaram esta comunicação como “boa”, além de 1 tê-la classificado como

“muito boa” e 2 como “regular”. Desse modo, acredita-se que as vantagens desse tipo de comunicação, apresentadas por Montana e Charnov (2003), como: distribuição das informações rapidamente, conexão entre os departamentos, que tem pouco contato e compartilhamento de conhecimentos diversificados, que possam contribuir para soluções de problemas ou então adquirir mais conhecimento, são uma realidade no ambiente organizacional pesquisado. A avaliação dos canais de comunicação, que são exibidos no Gráfico 4, demonstram a frequência do uso destes canais.

Gráfico 4 - Canais de comunicação



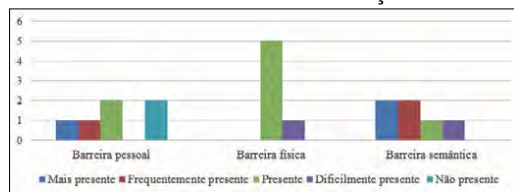
Fonte: elaborado pelas autoras, 2016.

Percebe-se a predominância da comunicação formal, representada pela utilização do *e-mail* corporativo e das reuniões. Kunsch (2003) comenta que a comunicação formal é relacionada com o sistema de normas que regem o comportamento, os objetivos, as estratégias e conduzem a responsabilidades dos participantes da organização. Nesse sentido, fica claro o motivo dos colaboradores utilizarem mais o meio formal,

pois na organização o objetivo principal é a execução das diretrizes que regem o funcionamento da empresa e também, tal resultado alinha-se àquele obtido no Gráfico 2, sobre a orientação *top down*. Observa-se, pelo ilustrado no Gráfico 4, que há utilização também, dos canais informais, porém com menos frequência.

Os dados seguintes, que tratam das barreiras encontradas pelos colaboradores quando se comunicam dentro da empresa estão dispostos no Gráfico 5.

Gráfico 5 – Barreiras da comunicação



Fonte: elaborado pelas autoras, 2016.

Nota-se que a maior dificuldade na opinião dos sujeitos da pesquisa é a barreira física, que pode ser caracterizada pelos barulhos ou ruídos encontrados no ambiente de trabalho desses indivíduos. Nesse sentido, Davis e Newstrom (1996) dizem que as barreiras físicas se manifestam por meio da disposição dos móveis, da quantidade de decoração no ambiente, da interferência de barulhos e sons transmitidos entre as salas. Nota-se que as barreiras pessoais e semânticas também estão presentes, porém com menor frequência. Tal resultado vai ao encontro do obtido nos Gráficos 2 e 3, ou seja, como a comunicação interna vertical e horizontal são consideradas ótima e boa, as barreiras físicas se sobressaem perante as outras duas. O conhecimento dos sujeitos da pesquisa sobre a profissão secretarial é demonstrada pelo Gráfico 6.

Gráfico 6 – A atuação do Profissional de Secretariado Executivo



Fonte: elaborado pelas autoras, 2016.

Os dados apontam que, apesar da maioria (4 participantes) conhecer a profissão de Secretariado Executivo, ela é ainda, pouco divulgada, pois 2 deles desconhecem a profissão. Durante, et al. (2011) argumentam que o reconhecimento da profissão depende de vários fatores, incluindo os próprios profissionais (que devem realizar o registro profissional de Secretários Executivos nas Superintendências Regionais do Trabalho), as entidades representativas (sindicatos, associações, entre outras) e as instituições de ensino, que formam os profissionais de secretariado, neste caso, é preciso realizar pesquisa específica para compreender os motivos pelos quais os sujeitos desconhecem a profissão secretarial.

Na última pergunta, questionou-se, sobre o conhecimento dos sujeitos sobre a atuação do Profissional de Secretariado Executivo na comunicação interna organizacional, os resultados estão representados no Gráfico 7.

Gráfico 7 – Comunicação interna relacionada ao Profissional de Secretariado Executivo



Fonte: elaborado pelas autoras, 2016.

A partir dos dados, constata-se que, dentre os 6 sujeitos respondentes do questionário, apenas 4 responderam a essa questão e metade deles estão cientes da competência comunicativa do

secretariado, porém, a outra metade não está. Esse resultado alinha-se ao obtido no Gráfico 6, pois se a profissão em si é pouco conhecida, as competências que este profissional tem também serão. No entanto, observa-se que há um viés na resposta, pois se 2 colaboradores não conhecem a profissão e 4 conhecem, como o resultado para esta pergunta pode ser exatamente metade para conhecer e não conhecer?

Vale ressaltar que dois respondentes S1 e S5 manifestaram-se com respostas descritivas sobre a atuação do secretário na comunicação interna. O S1 disse que o Profissional de Secretariado Executivo atua como “ponte” entre os colaboradores, no transporte de informações e o S5 que o profissional atua na administração de relações de trabalho e relações interpessoais.

A partir da análise dos dados, tem-se como resultado que a percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna organizacional (Gráfico 1) pode ser considerada positiva, no entanto, evidencia-se a necessidade de melhorias. Nesse sentido, destaca-se que a principal dificuldade considerada pelos sujeitos, foi a barreira física, representada pelo Gráfico 5. Assim, acredita-se que mudanças na estrutura física organizacional, para impedir que ruídos interfiram em outras partes da empresa, devem ser consideradas.

As comunicações verticais e horizontais dentro dos departamentos parecem ser melhores administradas, segundo a análise dos Gráficos 2 e 3, porém quando se trata da comunicação entre departamentos, há questões a serem melhor

avaliadas. Essa constatação pode estar relacionada com o fato de que os colaboradores utilizam mais os canais formais do que os informais, conforme apontam os dados apresentados no Gráfico 4. Vale dizer, que a comunicação informal é importante pois, proporciona um certo grau de liberdade entre os colaboradores (WATANABE, 2009).

No que se refere ao Secretariado Executivo (profissão e competência comunicativa), nota-se que há um equilíbrio de percentuais entre os sujeitos que as reconhecem e sabem identificá-las dentro da organização e aqueles que a desconhecem, de acordo com as informações obtidas nos Gráficos 6 e 7. Entretanto, o ideal seria que todos os colaboradores estivessem cientes da capacidade deste profissional, uma vez que o profissional de secretariado executivo é, consoante Carvalho (2004), um gestor que se envolve com os resultados esperados pela empresa ou pela organização onde atua, participa de processos que são etapas para atingir os resultados planejados, mediando recursos para a obtenção destes resultados. Todavia, observa-se que ainda há muito a se “galgar” na profissão, principalmente, no que diz respeito ao reconhecimento.

5 Considerações finais

Durante o desenvolvimento deste estudo, verificou-se que uma boa comunicação interna reflete no bom relacionamento entre os membros da empresa o que, supõe-se, promove um clima organizacional mais harmonioso e de fácil convívio, fato que, conseqüentemente,

melhora o desempenho dos funcionários e a qualidade dos produtos. Observou-se também, que em virtude do posicionamento do Profissional de Secretariado Executivo nas organizações, a comunicação passa a ser essencial nas suas rotinas e, nesse sentido, formulou-se o objetivo deste estudo, qual seja: conhecer as percepções sobre a comunicação interna em uma empresa de tecnologia e a atuação do profissional de secretário executivo nesse contexto.

Com o propósito de alcançar o proposto, foram elaborados três elementos estruturantes, o primeiro, identificar as formas de comunicação interna utilizadas na empresa e, destaca-se, que questionados os sujeitos sobre o tema, o resultado foi o de que os meios comunicativos formais são mais utilizados do que os informais. O alcance do segundo elemento, conhecer a percepção dos colaboradores sobre as formas de comunicação interna, foi possível por meio de aplicação de questionário. Sobre o terceiro, averiguar o entendimento dos colaboradores sobre a atuação do profissional de secretariado no processo de comunicação, foram elaboradas duas questões, as quais relataram a falta de conhecimento por metade (03) dos sujeitos sobre as competências secretariais, principalmente, no que se refere a área comunicativa.

Diante do apresentado, acredita-se que o objetivado para este estudo foi alcançado, bem como, respondida a questão de pesquisa: como é percebida pelos sujeitos organizacionais a comunicação interna em uma empresa de tecnologia e a atuação do profissional de secretariado

nesse contexto? Salienta-se que se buscou a resposta para a pergunta, a partir da visão dos colaboradores da empresa ora estudada e verificou-se a necessidade de melhorias na comunicação interna, como também, que metade dos sujeitos não conhecem a profissão secretarial, tão pouco a atuação do profissional.

A partir dos resultados obtidos neste estudo, elencou-se algumas sugestões, para a empresa ora estudada: a) trabalhar na integração de departamentos, para que a comunicação entre eles se torne tão positiva quanto a comunicação entre colaboradores de mesmo setor; b) promover mais eventos ou momentos de recreação, dentro ou fora da empresa, para aumentar a frequência de uso da comunicação informal e assim melhorar o relacionamento dos colaboradores de diferentes departamentos; c) como forma de minimizar as barreiras físicas comunicativas, é necessário rever a estrutura organizacional, principalmente na questão de barulhos ou ruídos excessivos; d) oferecer formas de introduzir os colaboradores aos conhecimentos acerca da profissão de Secretariado Executivo, como palestras, ou até mesmo a disponibilização de materiais digitais.

Em termos de limitações do estudo, citam-se o pouco número de sujeitos respondentes, durante a pesquisa de campo e também, o impedimento de generalizações, por se tratar de um estudo de caso. Para estudos futuros sugere-se que sejam implementadas as sugestões descritas e a replicação deste estudo a fim de verificar se houve mudanças no ambiente organizacional no que se refere a comunicação interna e sobre a atuação

do profissional de secretariado. O estudo pode ainda, ser ampliado para outros sujeitos na mesma empresa, na matriz ou em outras filiais.

Em termos gerais, ao final deste estudo, acredita-se que a comunicação interna em uma empresa é elemento essencial para a organização, pois conforme Torquato (2004) tem a missão de gerar consentimentos e produzir aceitação e, sendo assim, é de vital importância para encaminhar soluções e atingir as metas. O profissional de secretariado, por sua formação e também, pelo que já está teorizado por meio de pesquisas na área pode ser considerado um agente promotor da facilitação desse instrumento, no entanto, observa-se que, na empresa ora estudada, tal competência é desconhecida, por pelo menos metade dos sujeitos participantes da pesquisa.

Perceptions on internal communication in a technology company and the performance of the executive secretary professional in this context

Abstract

Communication, considered theoretically and empirically, an essential element in organizations, since it influences the organizational climate, is the subject of this study, especially in that which refers to internal communication. In this context, this research intends to know the perceptions about internal communication in a technology company and the performance of the executive secretary professional in this context. As far as the methodology it is an applied and descriptive study. As for the approach the option was qualitative and,

in terms of strategy, was used the case study in a technology company in the metropolitan area of Florianópolis. The main results obtained were that the employees' perception about the internal organizational communication can be considered positive, however it is necessary some improvements and, in what concerns to the Executive Secretariat in relation to its work in the internal communication, it was observed that there is a equality of percentages between the investigation subjects who recognize them and know how to identify them and those who do not.

Keywords: Executive Secretariat. Communication. Internal Communication.

Nota

- ¹ As informações sobre a história e estrutura da empresa foram obtidas por meio de documentos internos da empresa, não divulgados.

Referências

- ABRAMO, P. Pesquisa em ciências sociais. In: HIRANO, S. (Org.). *Pesquisa social: projeto e planejamento*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979.
- ARAÚJO, C. et al. *Estudo de Caso*. Métodos de Investigação em Educação. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em: <http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>. Acesso em: 20 set. 2016.
- AZEVEDO, I.; COSTA, S. I. *Secretária: um guia prático*. São Paulo: Senac, 2004.
- BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. *Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica*. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.
- BATISTA, F. F. *Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do*

- conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Brasília: Ipea, 2012.
- BEKIN, S. F. *Endomarketing como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2005.
- BÍSCOLI, F. R. V.; CIELO, I. D. Gestão Organizacional e o perfil do Secretário Executivo. *Revista Expectativa*, Toledo, v. 3, n. 3, 2004.
- BOND, M. T.; OLIVEIRA, M. *Manual do profissional de secretariado: secretário como cogestor*. 2. ed. Curitiba: Ibpx, 2011. v. 3.
- BORTOLOTO, M. F. P.; WILLERS, E. M. Profissional de Secretariado Executivo Bilíngüe: explanação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*, Toledo, v. 4, n. 4, 2005.
- BRUM, M. *Endomarketing como estratégia de gestão*. São Paulo: L & PM editores, 1998.
- BUENO, W. C. *Comunicação Empresarial no Brasil: uma leitura crítica*. São Paulo: Mojoara Editorial, 2007.
- CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, v. 34, n. 2, 2000.
- CARVALHO, A. P. de. *Manual do Secretário Executivo*. São Paulo: D'Livros Editora, 1998.
- CARVALHO, A. P.; GRISSON, D. *Manual do Secretariado Executivo*. 5. ed. São Paulo: D'Livros, 2002.
- CARVALHO, A. P. Talentos Brasileiros do Secretariado Executivo. São Paulo: Pioneira, 2004.
- CHINEM, R. *Assessoria de Imprensa: como fazer*. São Paulo: Summes, 2003.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento Humano no Trabalho – Uma Abordagem Organizacional*. São Paulo: Editora Pioneira, 1996.
- DU BRIN, A. J. *Princípios da Administração*. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.
- DURANTE, D. G. et al. Atuação e ascensão profissional a partir da formação em secretariado executivo: levantamento com egressos da UPF/RS. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 2, n. 2, p. 170-193, 2012.
- FONSECA, A. *Comunicação institucional - contributo das relações públicas*. 1. ed. São Paulo: Maia editora, 1998.
- FONSECA, J. J. S. *Metodologia da pesquisa científica*. 1. ed. Fortaleza: UEC, 2002.
- GARCIA, M. T. *Marketing & comunicação para pequenas empresas; o marketing e a comunicação organizacional sem complicações, para novos empresários e aprendizes permanentes*. São Paulo: Novatec, 2006.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, J. B. *Amostragem: conceitos básicos*. 2009. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAVCsAA/amostragem>>. Acesso em: 20 out. 2016.
- HELLER, R. *Como se comunicar bem*. São Paulo: Publifolha, 1998.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na Comunicação Integrada*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- KUNSCH, M. M. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. edição. São Paulo: Summus, 2003.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 1985.
- LEITE, Q. de A. G. Universia Brasil. A importância da Comunicação Interna nas organizações. *Revista eletrônica Universia*. Ed: 2006. Disponível em: <<http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2006/05/05/442402/mportncia-da-comunicacao-interna-nas-organizaes.html>>. Acesso em: 26 jul. 2016.
- MARTINS, C. M. T.; FORTES, G. W. A expressividade da comunicação oral e sua influência no meio corporativo. São Paulo, *Revista Comunicare*, n. 2, v. 8, 2008.
- MATTAR, F. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

- MEDEIROS, J. B. HERNANDES, S. *Manual da Secretária*: Lei no. 9.261/96. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- MIRANDA, O. R.; HEDLER, H. C. Cultura, valores humanos e comunicação nas relações intergrupais. In: NEIVA, E. R. et al. (Org.) *Psicologia social*: principais temas e vertentes. Porto Alegre: Artmed, 2011.
- MONTANA, P.; CHARNOV, B. H. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.
- NASSAR, P. *Obtendo resultados com Relações Públicas*. São Paulo: Pioneira, 2006.
- NATALENSE, M. L. C. *Secretária executiva*. São Paulo: IOB, 1995.
- NONAKA, I. Toward middle-up-down management: accelerating information creation. 3. ed. Spring: *Sloan Management Review*, 1988.
- OLIVEIRA, S. A. de. *Brevíssimo tratado conceitual da assessoria*: para entender o secretariado. Guarapuava: Ideal, 2011.
- PEROVANO, D. G. *Manual de Metodologia Científica*: para a segurança pública e defesa social. 1. ed. São Paulo: Editora Jurua, 2014.
- REGO, F. G. T. do. *Comunicação empresarial / comunicação institucional*: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.
- RESTREPO, J.; ÂNGULO, M.; RUBIO M. Intervenir en la organizacion. Santafé de Bogotá: Significantes de Papel Ediciones, Serie: *Comunicacion Organizacional*, 1995.
- ROBBINS, S. P. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- SILVA, A. T. da. *Administração básica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: JC editora, 1994.
- TAVARES, M. *Comunicação empresarial e planos de negócios integrando teoria e prática*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas 2009.
- TEIXEIRA, S. *Gestão das organizações*. 3. ed. São Paulo: Escolar Editora; 2013.
- TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. *Comunicação empresarial*. São Paulo; Atlas, 2007.
- TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. *Comunicação Empresarial*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.
- TORQUATO, G. *Comunicação empresarial / comunicação institucional*. 6. ed. São Paulo: Summus editorial, 1986.
- _____. *Cultura, poder, comunicação e imagem*: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira, 1991.
- _____. *Cultura, poder, comunicação e imagem*. 3. ed. São Paulo: Editora SP pioneira thomson learning, 2002.
- _____. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- WATANABE, C. *Comunicação Formal e Informal*. São Paulo: Pioneira, 2009.