

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO  
DEPARTAMENTO DE LÍNGUA E LITERATURA ESTRANGEIRAS  
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

ELISA RAYMUNDO LOPES

**SUPERANDO RUÍDOS COMUNICACIONAIS COM EQUIPES COLABORATIVAS**

FLORIANÓPOLIS

2019



ELISA RAYMUNDO LOPES

**SUPERANDO RUÍDOS COMUNICACIONAIS COM EQUIPES COLABORATIVAS**

Trabalho Conclusão do Curso de Graduação em  
Secretariado Executivo do Centro de Comunicação  
e Expressão da Universidade Federal de Santa  
Catarina como requisito para a obtenção do Título  
de Bacharel em Secretariado Executivo  
Orientadora: Profa. Dra. Sílvia Inês Coneglian  
Carrilho de Vasconcelos

Florianópolis

2019

Ficha de identificação da obra

Lopes , Elisa

Superando ruídos comunicacionais com equipes colaborativas / Elisa Lopes ; orientador, Silvia Inês Coneglian Carrilho de Vasconcelos, 2019.

56 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Graduação em Secretariado Executivo, Florianópolis, 2019.

Inclui referências.

1. Secretariado Executivo. 2. Comunicação empresarial . 3. Secretariado Executivo . 4. Ruídos comunicacionais . I. Coneglian Carrilho de Vasconcelos, Silvia Inês. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Secretariado Executivo. III. Título

Elisa Raymundo Lopes

## **SUPERANDO RUÍDOS COMUNICACIONAIS COM EQUIPES COLABORATIVAS**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do Título de “bacharel em secretariado executivo” e aprovado em sua forma final pelo Curso de secretariado executivo

Florianópolis, 02 de dezembro de 2019.

---

Profa. Maria Ester W. Moritz, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina  
Coordenadora do Curso

### **Banca Examinadora:**

---

Prof.<sup>a</sup> Silvia Ines C. C. de Vasconcelos, Dra.  
Orientadora  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Donesca Cristina P. Xhafaj, Dra.  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Profa. Narjara Oliveira Reis, Mestre  
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho de conclusão de curso aos meus pais que sempre me apoiaram. Aos meus amigos do curso de Secretariado Executivo da UFSC que me acompanharam nessa trajetória. Aos meus amigos de Campinas que me apoiaram à distância.

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de agradecer primeiramente aos meus pais, Silvia Raymundo Lopes e José Luís Schifferli Lopes, que sempre acreditaram nos meus sonhos e me ajudaram a chegar até aqui. Sem o apoio deles eu não teria a coragem de ir atrás dos meus objetivos.

A minha orientadora Silvia Inês Coneglian Carrilho de Vasconcelos por me ajudar com o trabalho mais importante da minha graduação.

Aos meus amigos de Campinas que me apoiaram mesmo de longe, e aos que estavam em Florianópolis: Bruna Vieira, Vinicius Haddad, Matheus Haddad, Ana Carolina Altomani e Caio Carvalho. Um agradecimento especial ao Caio por sempre me fazer feliz nos momentos mais difíceis e a Ana por todos os momentos juntas que foram essenciais na minha graduação.

Aos meus amigos do curso de Secretariado Executivo, principalmente a Adrielly e a Maria Clara pelos momentos de apoio mútuo.

Gostaria também de agradecer aos participantes da pesquisa, em especial o Adriano por incentivar e entender a importância desse estudo.

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso tem como objetivo a apresentação dos resultados de uma pesquisa de campo cujo foco central foi analisar a relação da comunicação com o desenvolvimento de uma organização, além de destacar de que forma o profissional de secretariado executivo contribui para a eficácia da comunicação no ambiente organizacional. Para tanto, foi primeiramente empreendida uma pesquisa teórica sobre o processo de comunicação, a importância da comunicação no ambiente organizacional, os ruídos que ocorrem nesse processo, além de sua vantagem quando eficaz. Foi empreendida também uma pesquisa teórica sobre a atuação do profissional de secretariado executivo nas organizações e a relação desse profissional com a comunicação eficaz nas organizações. Por fim, foi feito, a partir de uma metodologia qualitativa, um levantamento de dados empíricos a partir de uma pesquisa de campo no Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras na Universidade Federal de Santa Catarina, em que foram anotados em diário de campo os casos em que a comunicação não se mostrou eficaz. Após a realização da pesquisa teórica e da pesquisa de campo, foi levantada uma possível solução para minimizar os problemas causados pela comunicação interna e externa apoiada no aplicativo TRELLO.

**Palavras-chave:** Comunicação. Ruídos comunicacionais. Secretariado Executivo.



## **ABSTRACT**

This paper aims to present the results of a field research whose central focus was to analyze the relationship of communication with the development of an organization and highlight how the executive secretary contributes to the effectiveness of communication in the organizational environment. To this end, a theoretical research was first undertaken on the communication process, the importance of communication in the organizational environment, the problems that occur in this process, and its advantage when effective. A theoretical research was also conducted on the performance of the executive secretary professional in organizations and their relationship with effective communication in organizations. Finally, a survey was carried out in a field research in the Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras in the Universidade Federal de Santa Catarina, in which cases with not effective communication were noted in a field diary. After conducting theoretical research and field research, a solution was raised to minimize the problems caused by internal and external communication using TRELLO.

**Keywords** : Communication. Communication noises. Executive Secretary.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tripé de sustentação da comunicação escrita .....	17
Figura 2 - Quadro de repertório.....	19
Figura 3 - Ruídos que interferem no processo de comunicação.....	21
Figura 4 – página inicial do Trello .....	43
Figura 5– quadro do Trello para proficiência.....	43
Figura 6–quadroTrello para extracurricular .....	43

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DLLE Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras

UFSC Universidade Federal de Santa Catarina

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>15</b>
2.1	RUÍDOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO .....	18
2.2	PRESSUPOSTOS E SUBENTENDIDOS.....	22
2.3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	24
2.4	RUÍDOS COMUNICACIONAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	30
2.5	COMUNICAÇÃO EFICAZ NAS ORGANIZAÇÕES.....	30
2.6	A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO COM O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO .....	31
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A comunicação está presente no contexto humano há muito tempo e o entendimento entre as pessoas acontece por meio dela, seja ela verbal ou não verbal, afirma Lemes (2012). É por meio da comunicação que transmitimos informações e, assim, compartilhamos conhecimento, sendo ela uma das responsáveis pelos avanços da humanidade. Para Blikstein (2006) a comunicação pode ser definida como o ato de tornar comum um pensamento, por isso é importante, principalmente no contexto organizacional, que a mensagem transmitida seja clara, além de evitar ao máximo os ruídos, os quais serão devidamente explicitados adiante, que podem tornar a comunicação ineficaz, gerando conflitos.

A comunicação organizacional é a comunicação existente no ambiente das empresas. Pode ser comunicação interna ou externa, assim como comunicação escrita ou oral, verbal ou não verbal. Ela está presente em todas as organizações, e a forma como ela acontece pode influenciar a produtividade dos colaboradores. Muitas vezes a comunicação não é eficaz porque existem ruídos em seu processo, que são definíveis, de modo geral, como obstáculos, interrupções ou subversão do sentido da mensagem que interferem na relação comunicativa entre interlocutores. Por minimizarem a eficácia da troca de mensagens no ambiente de trabalho, constitui-se em tema de grande importância a ser estudado.

Quando existem ruídos na comunicação, que podem ser desatenção por parte do destinatário, dificuldade de expressão por parte do remetente, falhas físicas no ambiente ou no canal de comunicação, o resultado pode gerar desentendimentos com desdobramentos diversos envolvendo a empresa, os processos, os produtos, os colaboradores, podendo causar perdas diversas.

Em vista do exposto, o presente trabalho teve como objetivo geral a realização de uma pesquisa teórica para entender de que forma a comunicação está presente nas organizações é uma pesquisa de campo para analisar de que forma a comunicação pode contribuir para o desenvolvimento de uma organização, além de apontar de que forma o profissional de secretariado executivo pode contribuir para tornar a comunicação eficaz no ambiente organizacional. Para atingir tal objetivo geral,

foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: a) realização de pesquisa teórica sobre o processo de comunicação, a importância da comunicação no ambiente organizacional, as falhas que ocorrem nesse processo, além da sua vantagem quando eficaz; b) realização de análise teórica sobre a atuação do profissional de secretariado executivo nas organizações e a relação desse profissional com uma comunicação organizacional eficaz; c) levantamento de dados empíricos a partir de uma pesquisa de campo conforme detalhada adiante; e d) apresentação de proposta de superação dos ruídos comunicacionais no ambiente onde se deu a pesquisa.

Após realizar uma pesquisa teórica sobre o processo de comunicação e sobre os ruídos comunicacionais, foi feita uma pesquisa de campo no Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras (DLLE) na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Essa pesquisa foi realizada ao longo do meu estágio obrigatório no período de agosto a novembro de 2019.

O objetivo dessa pesquisa de campo foi analisar a comunicação interna no departamento, identificando possíveis problemas causados por uma comunicação ineficaz. Além da comunicação interna, outro objetivo da pesquisa de campo foi observar a comunicação com o público externo que é atendido pelo departamento. Em suma, foram levantados os ruídos comunicacionais e apontadas soluções para a superação do problema.

Após identificar certos problemas internos e externos no departamento que estavam relacionados com uma comunicação ineficiente, uma possível solução foi sugerida com o objetivo principal de melhorar a comunicação interna de forma a evitar possíveis conflitos levantados durante a investigação.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Comunicação, dentre as muitas versões, significa tornar comum aos outros o nosso pensamento e, segundo Blikstein (2006), isso pode ser observado na origem dos termos “comunicar” e “comunicação”, que provêm da palavra “comum”. Coelho (2010) corrobora com essa ideia ao afirmar que a origem da palavra “comunicação” é latina e significa “ação em comum” ou “algo em comum”. Dessa forma, a comunicação tem como objetivo partilhar, associar, trocar informações, tornando comum uma mensagem que um remetente transmite a um destinatário, ou que um locutor envia para seu interlocutor.<sup>1</sup>

Os termos utilizados neste trabalho para se referir às pessoas que transmitem e recebem a mensagem no processo de comunicação são remetente e destinatário, respectivamente, porque, de acordo com Blikstein (2006), outros termos como emissor e receptor não são adequados já que podem ser confundidos com o próprio veículo da comunicação. Canal emissor ou aparelho receptor são máquinas, enquanto remetente e destinatário são as pessoas que participam do ato comunicativo.

Com relação à definição da comunicação, Coelho (2010) afirma que essa é a relação entre remetente e destinatário dentro da sociedade responsável pela troca de experiências e informações. No processo de comunicação é desejável – porém não totalmente seguro – que a mensagem seja transmitida com clareza pelo remetente e recebida com a mesma intenção pelo destinatário. O processo existe quando esse ciclo se fecha completamente.

De forma geral, a comunicação pode ser definida, também, como a transferência de informações de um remetente a um destinatário, afirmam Dias Filho e Nakagawa (2001). Na mesma direção, Guidi (2011) entende o conceito de comunicação como qualquer troca de informações entre duas ou mais pessoas. A comunicação é inerente ao ser humano, é um atributo da atividade humana. Portanto, “uma comunicação eficaz e hábil é a base do sucesso para qualquer atividade profissional”. (LEMES, 2012, p.21).

---

<sup>1</sup> Nomenclaturas variadas se devem a aportes teóricos diferentes.

O processo de comunicação eficaz acontece quando o pensamento se torna comum, porém, além de tornar comum nossas ideias, o destinatário nesse processo precisa ser estimulado ou persuadido a produzir uma resposta. (BLIKSTEIN, 2006). De acordo com esse autor, o papel de remetente e de destinatário vai além da simples tarefa de enviar ou receber mensagens. Eles desempenham uma função decisiva para a eficácia da comunicação. Já que o ato comunicativo começa pelo remetente e termina no destinatário, que, por seu turno, se torna remetente, enviando uma mensagem a um destinatário (que foi o remetente da mensagem anterior, cumprindo, assim, um ciclo comunicativo) é possível perceber que esses dois elementos são essenciais para a efetivação do circuito comunicativo porque são responsáveis por sustentar toda a estrutura da comunicação.

Seguindo esse pensamento, Lemes (2012) afirma que comunicação não é um processo em que o destinatário é passivo, simplesmente recebendo a mensagem transmitida pelo remetente. O destinatário precisa fazer o trabalho de decodificar a mensagem, ou seja, interpretar de acordo com a sua cultura, ideais e princípios. O trabalho do remetente consiste em enviar uma mensagem de forma clara, evitando a possibilidade de mais de uma interpretação possível.

De acordo com Blikstein (2006), a mensagem é constituída de signos. O signo resulta da associação entre o significante (que é o estímulo físico) e o significado (que é a ideia ou conceito). O processo de comunicação é completo quando as ideias do remetente são comuns ao destinatário, e isso acontece quando o remetente transforma essas ideias em mensagem, envia a mensagem constituída de signos ao destinatário, e o destinatário recebe os signos, captando os significantes e entendendo os significados ou ideias a eles associados. O repertório do destinatário também deve ser levado em consideração no processo de comunicação.

Sobre o processo de comunicação, Shannon e Weaver (1949, apud CARDOSO, 2006) afirmam que o sinal<sup>2</sup> precisa de um meio físico para ser transmitido, o canal. Para transformar esse sinal em mensagem, é utilizado um código, que é um sistema que estabelece correspondência entre um sinal e uma mensagem. O ruído é o que interfere no processo de transmissão da informação e, para evitá-lo, é preciso

---

<sup>2</sup> Esse autor utiliza o termo "sinal" com o mesmo sentido de signo.



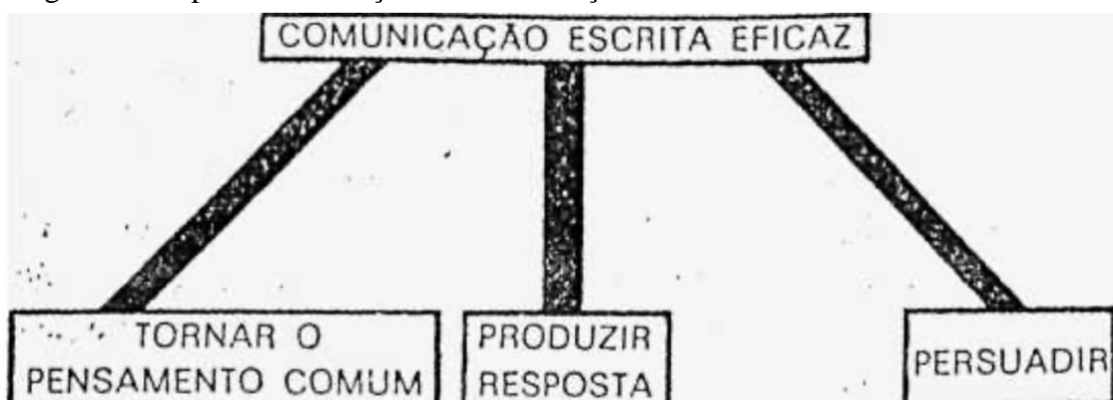
tornar a mensagem redundante, ou seja, introduzir elementos do código que são de controle da ambiguidade para se conseguir maior eficácia comunicacional.

A comunicação pode ser verbal oral, verbal escrita e não verbal. Com relação à comunicação verbal oral, Gomes et al (2013) afirmam que sua vantagem é que ela permite uma grande interação entre o remetente e o destinatário, podendo ser transmitida uma grande quantidade de informações em pouco tempo. Porém, esse tipo de comunicação tem como desvantagem a possível má interpretação das palavras (e a dificuldade de revisão do que foi verbalizado) e assim a existência de ruídos na comunicação. Já com relação à comunicação não verbal, os mesmos autores afirmam que é a comunicação por meio de gestos corporais que normalmente auxiliam a comunicação verbal. A comunicação verbal escrita se dá por meio de textos grafados sobre alguma superfície, em que a informação pode ser revisada antes de ser transmitida, além de poder ser consultada posteriormente.

Para Blikstein (2006), uma decodificação eficaz acontece quando há conhecimento do código, utilização de códigos fechados, conhecimento do repertório do destinatário e do contexto cultural ou profissional.

Com relação à comunicação, referindo-se especificamente à escrita, mas extensível às demais formas, Blikstein (2006) afirma que o tripé que a sustenta consiste em tornar o pensamento comum, produzir resposta e por fim persuadir. O remetente deve enviar a mensagem ao destinatário, estimulando-o a produzir uma determinada resposta. O destinatário deve produzir a resposta esperada pelo remetente, tornando assim a ideia comum. A figura 1 é a representação do tripé que sustenta a comunicação escrita de acordo com Blikstein (2006).

Figura 1 - Tripé de sustentação da comunicação escrita



Fonte: Blikstein (2006)

Para que o processo de comunicação ocorra com eficácia, é preciso que as ideias a serem transmitidas permaneçam claras, afirma também Batista (2015). O autor considera, ainda, que é preciso realizar um planejamento adequado e entendimento suficiente quanto à veracidade da informação a ser transmitida. O modo como a informação é passada no processo de comunicação é tão importante quanto a mensagem em si. Isso quer dizer que fatores como o tom de voz e as expressões corporais influenciam o destinatário a interpretar a mensagem, e isso deve ser levado em consideração no processo comunicativo.

De acordo com Gomes et al (2013), em muitos casos a comunicação não é eficaz, ou seja, a mensagem transmitida pelo remetente não foi codificada da mesma maneira pelo destinatário. Os motivos para isso acontecer podem ser timidez, diferença de status, atração sexual, diferença de níveis hierárquicos, entre outros. Dessa forma, a informação transmitida pode ser influenciada positiva ou negativamente. Para uma comunicação eficaz, é preciso ter reciprocidade em relação aos desejos e intenções do outro.

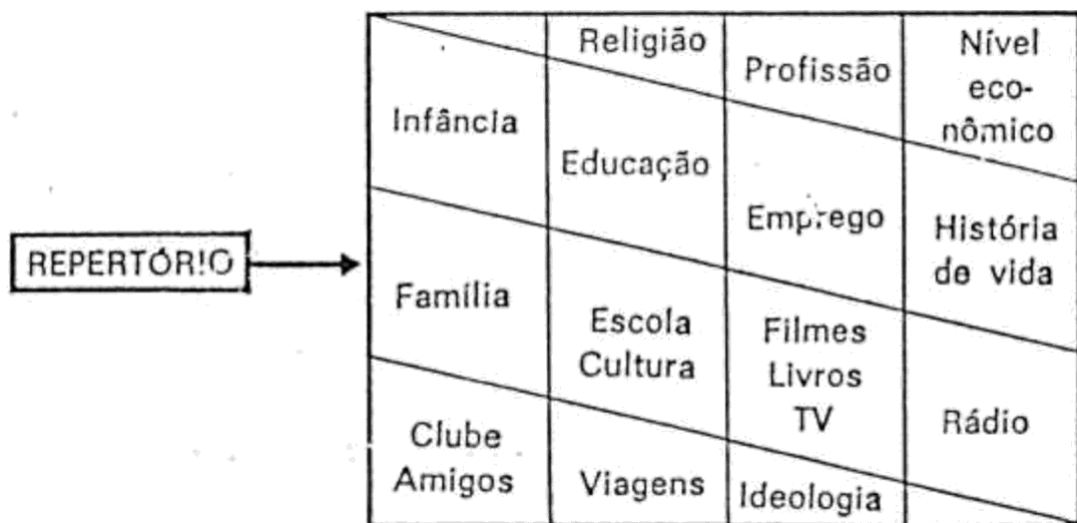
Considerando todas essas acepções, o eixo comum entre elas é que existe uma conexão entre elementos ou partes que possibilita o trânsito de informação e, portanto, de formação desses elementos ou dessas partes envolvidas. No entanto, nem sempre a conexão é eficaz, pois existem os ruídos que fazem falhar o processo comunicativo. E esse é o próximo ponto a ser explorado neste trabalho.

## 2.1 RUÍDOS NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Com relação aos problemas que podem ocorrer no processo de comunicação, Dias Filho e Nakagawa (2001) afirmam que o problema semântico, ou seja, de interpretação do que foi dito, está relacionado à distância existente entre o significado que o remetente pretende transmitir por meio de um código e a interpretação que o destinatário atribui à mensagem recebida. E para minimizar esse problema, sugerem que é preciso diminuir essa distância utilizando códigos linguísticos adequados.

Uma das barreiras para uma comunicação eficaz são ruídos de ordem cultural. Cada pessoa tem suas crenças, experiências e outras características pessoais que influenciam o entendimento da mensagem (BATISTA, 2015). Tais barreiras constituem também ruídos da comunicação, pois uma mensagem enviada a partir de crenças de uma cultura pode ser compreendida diferentemente por destinatários de cultura diferente. Blikstein (2006) apresenta um quadro em que define o repertório de uma pessoa como todas suas vivências que influenciam na sua maneira de ver o mundo e conseqüentemente na interpretação de mensagens.

Figura 2 - Quadro de repertório



Fonte: Blikstein (2006)

Esse quadro apresenta exemplos de repertório na visão de Blikstein (2006). O repertório de uma pessoa pode incluir as vivências com a família, amigos e colegas de trabalho ou escola, assim como filmes e livros com que se teve contato, além de outras questões que podem influenciar o entendimento de uma mensagem.

O autor Blikstein (2006, p.5) apresenta em sua obra dois exemplos para ilustrar o que pode acontecer quando há ruídos culturais na comunicação. Os exemplos mostram que, quando uma mensagem é enviada para uma pessoa com um repertório diferente, que possui vivências e experiências diferentes, existe uma barreira cultural que pode atrapalhar o entendimento da mensagem. Para evitar que isso aconteça essa mensagem deve deixar a ideia muito clara.

O primeiro exemplo é o caso do gerente que deixou um bilhete para sua secretária com uma informação, mas como a escrita não estava clara, a secretária interpretou de outra forma. O bilhete do gerente pedia que a secretária fosse comprar uma passagem de trem para ele. “Maria: devo ir ao Rio amanhã sem falta. Quero que você me reserve, um lugar, à noite, no trem das 8 para o Rio.” Maria precisou ler e reler o texto para entender o que o gerente estava pedindo.

A mensagem contida no bilhete não foi clara para o leitor, e Maria foi à noite na estação ferroviária e reservou um lugar para o trem do dia seguinte às 8h da manhã para o Rio. Isso causou uma confusão já que o gerente gostaria de viajar à noite em cabina com leito para o Rio. A secretária entendeu a mensagem de forma diferente.

Nesse exemplo o gerente não se preocupou com o repertório de sua secretária ao escrever o bilhete, e isso causou uma interpretação equivocada da mensagem que ele desejava passar. Porém a secretária também não foi atrás de entender o repertório de seu chefe para saber se ele prefere viajar à noite ou de manhã, por exemplo.

Fica claro, ainda nesse exemplo, que o gerente cometeu alguns deslizes ao tentar passar a mensagem. Além de um desvio gráfico em relação à ortografia oficial na palavra “rezerve”, ele também não fez o uso correto da vírgula, causando duplo sentido na frase “rezerve, um lugar, à noite”, o que fez com que a secretária fosse à noite comprar a passagem e não que comprasse uma passagem em um trem noturno.

Outro equívoco ou deslize foi escrever apenas “trem das 8 para o Rio”, como ele queria uma passagem no trem noturno, poderia escrever “trem das 8h da noite”, ou ainda “trem das 20h”. Outro foi não escrever que gostaria de uma cabina com leito. O gerente assumiu que Maria já soubesse que é assim que ele gosta de viajar de trem, mas Maria não sabia disso, sendo essa uma informação que deveria estar em seu texto. Além desses deslizes ou equívocos, o gerente também cometeu mais um ao escrever um bilhete sem se ater a uma linguagem educada, polida, ou seja, para tornar a mensagem do bilhete ainda mais eficiente, o gerente poderia educadamente pedir “por favor” a sua secretária.

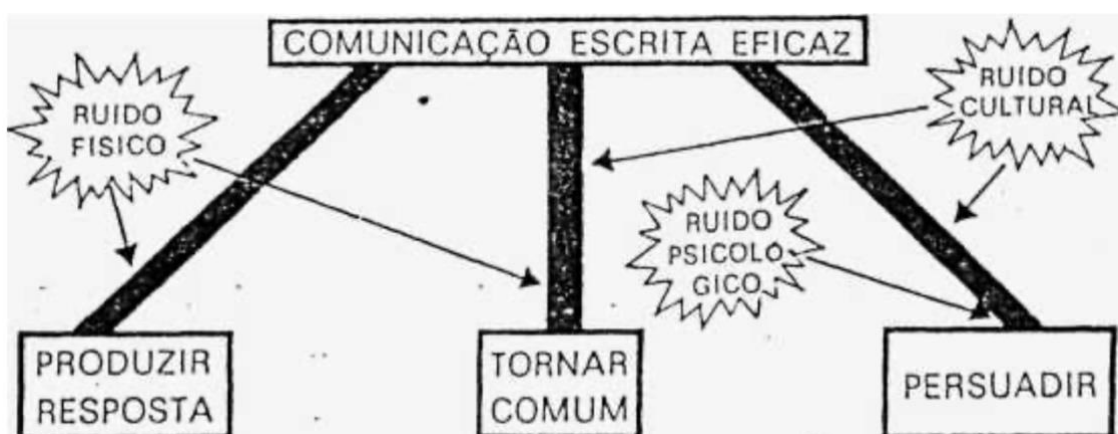
O segundo exemplo apresentado por Blikstein retrata uma situação que tem significados diferentes para pessoas diferentes. Para uma pessoa que mora no estado de São Paulo, por exemplo, que permanece chuvoso boa parte do ano, um dia de céu azul pode significar um clima agradável, passando uma sensação boa.

O mesmo cenário pode ter outro significado para uma pessoa que mora no Nordeste, por exemplo. Esse mesmo céu azul pode indicar que é período de seca, representando um problema na vida dessa pessoa. Esse exemplo mostra como a mesma situação pode ser interpretada de formas muito distintas quando o repertório das pessoas é diferente.

Com relação aos problemas que podem ocorrer no processo de comunicação, Blikstein (2006) afirma que na prática existem interferências que podem prejudicar a produção da resposta esperada. Os tipos de interferência que existem são física, cultural e psicológica. A primeira é resultado de dificuldade visual, má grafia de palavras, cansaço, falta de iluminação, entre outros. Já a interferência cultural é dada por palavras ou frases complicadas ou ambíguas, diferença de níveis sociais ou hierárquicos dentro de uma organização, entre outros. A interferência psicológica é a agressividade, aspereza, antipatia, entre outros.

Para que a comunicação seja completa, ou seja, para evitar interferências e segurar o tripé, é preciso ter conhecimento sobre em que ponto a comunicação pode ser vulnerável a ruídos.

Figura 3 - Ruídos que interferem no processo de comunicação



Fonte: Blikstein (2006)

De acordo com Batista (2015), dentre as ferramentas para um processo de comunicação eficaz está o feedback. Essa ferramenta é uma crítica positiva ou negativa ao recebimento da mensagem. Para uma comunicação eficaz é preciso quebrar barreiras para chegar ao destinatário.

Com relação aos ruídos culturais, Batista (2015) aponta que essa barreira pode ser quebrada pelo remetente ao transmitir mensagens simples, claras, diretas e objetivas e com “conteúdo que inclua argumentos que acomode as atitudes e crenças, enfatizando a mensagem nesses pontos para atingi-las.” (BATISTA, 2015, p.30).

## 2.2 PRESSUPOSTOS E SUBENTENDIDOS

O Ducrot (1987), ao tratar da questão semântica da língua, aborda a interpretação dos enunciados a partir de outro paradigma, o da semântica enunciativa, que considera o jogo enunciativo entre interlocutores posicionados num aqui/não aqui e num agora/não agora com modulações enunciativas dependentes do tu (com quem se fala). Em outras palavras, todo locutor (eu) enuncia algo posicionado num tempo e num espaço e enuncia de modo especial para cada interlocutor seu (tu). A partir dessa tomada de posição teórica, Ducrot explicita que o locutor diz algo (o posto, o que foi enunciado, foi posto linguisticamente para um tu num aqui e num agora, ou seja, está no tempo presente). O conteúdo posto se refere à informação que está presente literalmente nas palavras da sentença. Mas somente o que foi “posto” não garante a significação. Então, elaborou o conceito de pressuposto. Os pressupostos são as informações que estão implícitas nas mensagens. Para ilustrar esse conceito, segue o exemplo: na frase (1) “Pedro parou de fumar”, o pressuposto que está implícito seria “Pedro fumava antes”. O pressuposto está num não aqui e num não agora, ou seja, num tempo passado.

No pressuposto reside uma informação indiscutível para o falante e/ou ouvinte e, nesse âmbito, o locutor partilha com o ouvinte a responsabilidade, sendo, portanto, coextensivo no interior do diálogo.

Outro conceito é o de subentendido. O conteúdo subentendido para Ducrot (1987) não está marcado na frase, ele se explica pelo contexto. Dessa forma, o subentendido nessa mesma frase (1) seria “Até Pedro parou de fumar!” (“por que você não se anima?”). O subentendido também está num não aqui e num não agora, pois está num tempo futuro, ou seja, depreende-se após o término do enunciado.

Com relação à diferença entre o pressuposto e o subentendido, o autor afirma: “a pressuposição é parte integrante do sentido dos enunciados. O subentendido, por

sua vez, diz respeito à maneira pela qual esse sentido deve ser decifrado pelo destinatário.” (DUCROT, 1987, p.41).

O mesmo autor assevera que:

Dizer que pressuponho X, é dizer que pretendo obrigar o destinatário, por minha fala, a admitir X, sem por isso dar-lhe o direito de prosseguir o diálogo a propósito de X. O subentendido, ao contrário, diz respeito à maneira pela qual esse sentido se manifesta, o processo, ao término do qual deve-se descobrir a imagem que pretendo lhe dar de minha fala. (DUCROT, 1987, p.42)

Além dos ruídos elencados por diversos autores e, em especial, por Blikstein (2006) e Ducrot (1987), as falhas na comunicação ou os desentendimentos podem estar relacionadas com os pressupostos ou subentendidos que o remetente ou o destinatário assumem como verdade e que podem não encontrar referência real no assunto da comunicação.

É bastante comum que os interlocutores (remetente e destinatário) assentem seus enunciados ou atitudes a partir de pressupostos como observado durante a pesquisa de campo. Um exemplo disso é o chamado “adiantamento” de interpretação, por parte de um dos interlocutores, não deixando, muitas vezes, o outro interlocutor terminar de falar.

Um exemplo de desentendimento relacionado a pressupostos observado no ambiente de pesquisa desse trabalho (DLLE/UFSC) aconteceu quando os bolsistas que trabalham no período da tarde foram informados sobre a mudança na forma como eles teriam suas folgas semanais. Os servidores explicaram o novo sistema de folgas e uma das bolsistas não esperou a explicação terminar. Enquanto os servidores explicavam, ela assumiu que já sabia como seria o novo sistema, interrompendo com afirmações sobre o que ela assumiu que era verdade, sendo que era preciso terminar de ouvir a explicação para entender como seria de fato o novo sistema. Quando os servidores conseguiram terminar de explicar, ela percebeu que não sabia como era o sistema novo.

Nesse caso é possível observar que o fato de a bolsista assumir que já sabia qual informação seria passada atrapalhou a comunicação, pois os servidores perderam mais tempo ao passar a informação, além atrapalhar a linha de raciocínio deles com as afirmações do que ela acreditava ser verdadeiro naquela situação.

Em relação ao subentendido, dependendo do modo como um dos interlocutores se refere ao outro, pode deixar um sentido subentendido de ignorância, de desleixo, de ironia, de gozação, e isso pode acarretar em irritação que impede o prosseguimento de uma boa comunicação.

Um outro exemplo de subentendido aconteceu no ambiente de pesquisa quando uma mulher estrangeira chegou ao departamento para tirar dúvidas sobre quais eram as formas de ingressar na universidade. Quem a atendeu agiu de maneira estressada, dizendo que para ela ingressar era preciso fazer o vestibular, e para isso o departamento não poderia fazer nada. A mulher apenas queria a informação, não esperava que fosse ingressar através do departamento. A forma como a pessoa atendeu a mulher deixou um subentendido de grosseria, passando a impressão de que ela não estava disposta a ajudar.

### 2.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação está presente em todas as organizações, mesmo que processos comunicativos não estejam institucionalizados, afirma Cardoso (2006). A comunicação é essencial para a operação da organização e está vinculada às formas de significar e se expressar. Ela é um alicerce que dá forma à organização, é o que contribui para a formação de sua identidade. “Porém, isso não significa que a comunicação seja algo autônomo, porque ela será sempre correspondente à forma de ser daquilo que a engendra, neste caso, a empresa ou instituição” (CARDOSO, 2006, p.1132).

Cardoso (2006, p. 1125) afirma que a “informação e os processos de comunicação sempre estiveram presentes na evolução das estratégias e na própria evolução das organizações”. A comunicação é um princípio básico para o desenvolvimento interno da organização, e por isso é um tema que deve ser tratado com bastante atenção de acordo com Batista (2015).

Lemes (2012, p.12) afirma que “a comunicação é uma aliada na área administrativa e auxilia a organização no alcance de seus objetivos, permitindo o funcionamento do sistema organizacional”. A mesma autora afirma que “a comunicação é um processo de gestão de conhecimentos que desempenha um papel



determinante na criação, no aprendizado e no compartilhamento.” (LEMES, 2012, p.39).

Silva e Reis (2009, p.145) afirmam que não importa o ramo de atuação da organização, é preciso estabelecer um foco essencial: “produzir aceitação e compreensão das mensagens transmitidas”.

Kunsch (1999, p. 71) afirma que

Falar, hoje, de gestão integrada da comunicação organizacional implica pensar em cenários no contexto das transformações mundiais provocadas pelo fenômeno da globalização e pela revolução tecnológica da informação e ao mesmo tempo refletir sobre o papel da gestão estratégica dos processos comunicacionais no âmbito das organizações modernas.

A comunicação organizacional assume um papel abrangente, “fazendo referência a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, que envolve desde seu clima interno até suas relações institucionais.” (CARDOSO, 2006, p.1140). A comunicação tem papel importante dentro das organizações entre as exigências feitas pelo mercado de trabalho, porque é “uma ferramenta de desenvolvimento interno e externo” (BATISTA, 2015, p.16).

Gomes et al (2013, p.18) afirmam que a comunicação é uma “habilidade que pode ser desenvolvida” e “as organizações atualmente procuram por profissionais cada vez mais completos e competentes para se comunicar”. As mesmas autoras afirmam que sem uma boa comunicação, ou seja, quando não há entendimento da mensagem transmitida, dificuldades de relacionamento interno e externo são ocasionadas, baixando a produtividade. “As organizações são entidades vivas, constituídas de pessoas e precisam manter o equilíbrio na comunicação para sua sobrevivência”.

Atualmente, a comunicação deve servir de “suporte para um modelo de gestão bem estruturado e com capacidade de levar a empresa a enfrentar os desafios cada vez mais competitivos de uma sociedade que se torna mais exigente em qualidade e em direitos” (CARDOSO, 2006, p. 1134). O mesmo autor afirma que a comunicação deixou de ser responsabilidade de apenas um setor ou departamento na organização, atualmente é função de toda a organização e incorpora-se à gestão estratégica.

De acordo com Batista (2015, p.16), os processos de comunicação nas organizações “buscam o equilíbrio, a satisfação de cada indivíduo agrupado ao

rendimento empresarial” e contribuem para a empresa cumprir os objetivos propostos de curto, médio ou longo prazo.

Cardoso (2006, p.1126) afirma que

Pensar na comunicação e na informação como elementos das estratégias de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada e o monopólio da verdade, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente.

Para Cardoso (2006), a comunicação é vista como um processo estratégico que visa a provocação de comportamentos inovadores, criativos e dinâmicos e que funciona como disseminadora dos objetivos e dos valores culturais da empresa para públicos internos e externos. O objetivo das empresas com relação à comunicação organizacional é buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contato com os públicos-alvo, visando mudar modos de pensar e influenciar decisões para o alcance dos objetivos.

Cardoso (2006) afirma que as organizações precisam criar mecanismos que contribuam com o processo de transformação que ocorre no mundo e na sociedade porque essas mudanças provocam alterações na forma de relacionamento das organizações. No ambiente organizacional, a ênfase agora é maior no consumidor e não mais na produção. Dessa forma, as organizações precisam se comunicar com a sociedade. E por isso a comunicação assume um papel fundamental para a absorção e divulgação dos novos paradigmas organizacionais, sendo assim uma ferramenta estratégica de gestão.

A dimensão estratégica que a comunicação vem assumindo nas organizações, sendo parte da cultura organizacional, modifica paulatinamente antigos limites. Não mais se restringe à simples produção de instrumentos de comunicação: ela assume um papel muito mais abrangente, que se refere a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização, desde seu clima interno até suas relações institucionais. (CARDOSO, 2006, p.1128).

Cardoso (2006) afirma que a comunicação organizacional contribui dando às organizações maior flexibilidade como base de sua permanente transformação e facilitando sua interação social para conjugar seus interesses com as condições culturais, econômicas e políticas.

Atualmente, a sociedade procura por organizações preocupadas com a preservação do meio ambiente e que respeitam os direitos trabalhistas, são levadas em consideração informações sobre o propósito da organização além do lucro. Por esse motivo, a comunicação externa da organização com o restante da sociedade deve ser eficiente (GUIDI, 2011).

De acordo com Guidi (2011, p.13), atualmente “os dados organizacionais são disponibilizados com muita rapidez, e saber transformar esses dados em informações precisas e claras e transmiti-las de maneira correta” se torna uma oportunidade para o profissional, já que é a partir dessas informações que os colaboradores tomam decisões que agregam valor para a empresa.

Silva e Reis (2009) afirmam que organizações que apresentam missão clara e aceita por seus colaboradores possuem uma lucratividade até 30% maior do que as concorrentes que não transmitem a seus colaboradores uma mensagem clara, ou seja, em que a comunicação não é eficiente. Isso acontece porque quando a mensagem não é decodificada de forma correta, a resposta não é compatível com os interesses da organização, e assim a produtividade pode ser mais baixa.

De acordo com Coelho (2010), a política das organizações deve ter constante preocupação em manter um compartilhamento de informações para auxiliar a política de estratégia de comunicação da empresa.

A organização empresarial que primar pela eficiência na comunicação estratégica experimentará consequentemente rentabilidade em um segundo plano, bem como aperfeiçoará a sua gestão de política interna, referente à comunicação empresarial. (COELHO, 2010, p.31).

Lemes (2012, p.30) afirma que “a cultura de uma organização reflete diretamente no estilo de comunicação”, porque ela influencia o comportamento de seus colaboradores. A cultura organizacional consiste nos valores, crenças, política interna e externa de seus colaboradores.

Guidi (2011, p.21) afirma que a comunicação interna é importante pois cria “um clima positivo, favorecendo o cumprimento das metas estabelecidas”, para isso é importante que seus colaboradores estejam cientes de quais são os valores, a missão, as estratégias e as metas da organização. Ainda de acordo com o mesmo autor, a comunicação escrita nas organizações se refere a memorandos, cartas, atas, e outros documentos e registros escritos. Uma das vantagens da comunicação escrita é a

possibilidade de revisar a mensagem antes de ser enviada, além de que essa mensagem pode ser armazenada para consultas futuras.

Para Nascimento et al (2018), a comunicação interna nas organizações é importante porque muitas vezes é o que define a imagem da empresa, seu sucesso ou seu fracasso. De acordo com Lemes (2012), as duas formas de obter sucesso na comunicação interna são a informação e a integração. É preciso que os elementos que a compõem sejam percebidos de forma positiva pelos colaboradores.

Para a organização alcançar com eficácia as metas traçadas, é preciso existir uma boa comunicação interna entre o gestor e os colaboradores com o propósito de conquistar a confiança e a fidelidade dos envolvidos no processo administrativo. De acordo com Silva e Reis (2009), as empresas com melhor comunicação interna apresentam aos acionistas um retorno de 26% sobre os investimentos em comparação com um retorno de 15% das empresas que se comunicam de forma menos eficaz, sendo esse um indicativo da importância da comunicação no ambiente das organizações.

A comunicação integrada nas organizações é capaz de orientar toda a comunicação ali gerada, como um “fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade globalizada.” (KUNSCH, 1999, p.74)

De acordo com Kunsch (1999), as diferentes modalidades de comunicação que existem nas organizações, além da comunicação interna já explicada nesse trabalho, são a comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e a comunicação administrativa. Dentro da perspectiva de comunicação integrada, a comunicação organizacional compreende o conceito amplo do conjunto dessas diferentes modalidades.

Kunsch (1999) afirma que a comunicação institucional é a que constrói a credibilidade da organização, sendo seu objetivo criar e consolidar a sua personalidade. Para isso, a área de relações públicas deve gerenciar essa comunicação, realizando um papel de articuladora das modalidades da comunicação organizacional. Para Lemes (2012), a comunicação institucional é composta por alguns instrumentos da comunicação, entre eles relações públicas, jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, publicidade e propaganda institucional, marketing social e cultural, editoração multimídia e imagem corporativa.

“A comunicação mercadológica compreende toda manifestação gerada em torno dos objetivos de vendas de uma organização.” (KUNSCH, 1999, p.76). Está vinculada ao marketing de negócios, à propaganda comercial, entre outras práticas que utilizam mensagens persuasivas.

Para Lemes (2012), além das modalidades trazidas por Kunsch, existe também a comunicação formal e a informal. A formal é estipulada pelos gerentes, é algo definido pela alta administração da empresa. É uma comunicação dirigida para os demais colaboradores da organização. As informações transmitidas nesse tipo de comunicação geralmente são sobre o trabalho, normas, procedimentos, entre outras. Com relação à comunicação formal, a recepção e interpretação da mensagem estão relacionadas com o grau de satisfação dos recursos humanos. A comunicação vinda de gerentes deve entender a diversidade existente na organização para evitar ruídos de ordem cultural.

Já a informal envolve a relação social entre os colaboradores. Essa é a forma de comunicação pela qual os colaboradores obtêm informações sobre a organização que não são transmitidas pelos canais formais de comunicação. É por meio dessa comunicação informal que a organização fica ciente do grau de satisfação dos colaboradores, entre outras informações.

Lemes (2012, p.23) ressalta que um problema relacionado à comunicação que as organizações enfrentam é a falta de feedback. É esse retorno que garante os resultados e o fluxo das mensagens. Sem o feedback, os ruídos aumentam e assim a comunicação é ineficaz. Para o seu sucesso, a comunicação precisa ser clara e coerente, “deve ser a busca para a comunhão de sentidos e não um mero trâmite de informações.”.

Lemes (2012) afirma que grande parte dos problemas nas empresas são provenientes das falhas de comunicação. Por isso, uma maneira de diminuir essas falhas é valorizar o feedback. Uma boa comunicação está relacionada à produtividade. A comunicação deve ser um processo recíproco, em que o destinatário deve confirmar a compreensão da mensagem. Nas organizações, muitas vezes uma mensagem enviada de um gestor não tem espaço para o feedback dos colaboradores, a mensagem muitas vezes é enviada e o gestor considera que todos os destinatários

compreenderam da mesma forma. Muitas vezes o feedback da comunicação nas organizações não acontece porque os gestores não possuem uma postura aberta a críticas ou sugestões. Para uma comunicação eficaz, o gestor deve se mostrar disponível a uma comunicação aberta e franca.

## 2.4 RUÍDOS COMUNICACIONAIS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Para Batista (2015), as falhas na comunicação acontecem no ambiente organizacional quando não há interesse individual ou do grupo para transmitir mensagens. Além disso, outro problema que pode aumentar a falha na comunicação é indisposição para adquirir conhecimento tanto na comunicação oral quanto na escrita. Falhas na comunicação podem ocorrer quando não há uma interação humana correta, o que dificulta a transmissão de informações necessárias.

O mesmo autor afirma que quando há uma falha na comunicação por meio dos gestores ao transmitir desejos ou anseios, “toda a estrutura que mantém um planejamento a longo, médio ou curto prazo, pode ser prejudicial”. (BATISTA, 2015, p.27). Para inibir falhas na comunicação é preciso que as organizações empreguem técnicas para superar as barreiras na comunicação. Para verificar em qual momento ocorreu falha, é preciso verificar se o modelo de comunicação atende às necessidades da organização, de que maneira influencia o ambiente e se existem barreiras que atrapalhem o conteúdo da mensagem.

A má comunicação se tornou responsável por muitos problemas nas organizações, levando em detrimento a má administração de informações. “Entre as barreiras pelas quais as empresas passam uma que pode agravar de forma drástica o ambiente interno e externo é a falha na comunicação.” (BATISTA, 2015, p.49)

## 2.5 COMUNICAÇÃO EFICAZ NAS ORGANIZAÇÕES

Para que uma mensagem no ambiente organizacional alcance seu objetivo de atingir seu público alvo, é preciso ter clareza, concisão e coerência. (GUIDI, 2011). A clareza está relacionada à forma exata da expressão de uma ideia. Antes de produzir uma mensagem escrita, o remetente precisa conhecer bem o conteúdo que pretende

transmitir, o vocabulário deve ser simples e acessível para que o destinatário não encontre dificuldades para decodificar a mensagem.

A concisão está relacionada a escrever o máximo de informações com o mínimo de palavras possível. O objetivo é transmitir a informação de forma simples e clara, sem redundância ou palavras inúteis. Já a coerência está relacionada a uma mensagem com informações que não se divergem e que têm relação entre si, um texto coerente não se contradiz.

Para Batista (2015), entre os ruídos no processo de comunicação organizacional estão mensagens incompletas ou com erros gramaticais, dificuldade para se adaptar a linguagem de outras pessoas, além do modo como se transmite a mensagem ou ainda a falta de clareza e objetividade comprometem a eficácia da comunicação. O ambiente organizacional depende de um processo de comunicação completo para funcionar. Coelho (2010) afirma que a comunicação eficiente, quando não há ruídos, representa uma garantia de otimização de recursos na agilidade do processo interno de qualquer organização.

## 2.6 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E A RELAÇÃO COM O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

O profissional de Secretariado Executivo é a ligação entre os líderes e os setores subsequentes, “o papel desse profissional ao executar as tarefas é relevante para a empresa, ele assessora o executivo de forma direta e mostra responsabilidades para supervisionar o escritório como um todo” (BATISTA, 2015, p.23)

Batista (2015) também afirma que o profissional de Secretariado Executivo adota dentro das organizações diversos papéis como de empreendedor, consultor, assessor e gestor. Dessa forma, esse profissional contribui de forma direta com os objetivos e metas colaborando com o resultado da organização.

Entre as funções desse profissional, Batista (2015) destaca a de facilitador na comunicação organizacional, mediador de conflitos, gestor de resultados, intermediador entre os níveis hierárquicos e intermediador da comunicação interna utilizando a comunicação como ferramenta para inibir possíveis falhas.

Corroborando com Batista, as autoras Bíscoli e Lotte (2006) afirmam que o profissional de Secretariado Executivo tem formação para desempenhar função de gestor com planejamento e organização; de empreendedor ao promover ideias e práticas inovadoras, com competência para implantar resoluções alternativas; de articulador pois articula os processos de comunicação e relacionamento internos e externos.

Além dessas funções, Bíscoli e Lotte (2006) destacam algumas competências e habilidades desse profissional, entre elas a visão generalista da organização; habilidades para lidar com processos inovadores de gestão; possibilita a transmissão e difusão das informações através da gestão de informações e de documentos; utilização da comunicação interpessoal e expressão correta nos documentos técnicos específicos e de interpretação da realidade das organizações, com domínio de português, inglês e espanhol; auxiliar os órgãos diretivos a selecionar estratégias adequadas de ação visando a atender interesses interpessoais e institucionais.

Bíscoli e Lotte (2006) afirmam também que o profissional de Secretariado Executivo tem perfil para assessorar a gestão das organizações podendo efetuar projetos e diagnósticos de análise organizacional, fornecendo 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.

Para Gomes et al (2013, p.18)

uma das principais qualidades desejáveis do Secretário Executivo é a capacidade de se comunicar bem com as pessoas com quem trabalha, sendo que, além de dominar os mais variados conhecimentos técnicos, econômicos e financeiros, precisa também ter um bom comportamento interpessoal.

Nascimento et al (2018) afirmam que o profissional de Secretariado Executivo é responsável nas organizações em relacionar os setores, o público interno e externo. Dessa forma, esse profissional utiliza competências técnicas e interpessoais, de liderança, inovação, criatividade, empreendedorismo, articulação e comunicação para atender a todas as demandas organizacionais.

O profissional de Secretariado Executivo atua como mediador nas organizações, e assim age como um facilitador da comunicação interna. É essencial que esse profissional tenha atenção e cautela para contribuir com o ambiente interno



de uma empresa, já que esse profissional trata sobre a possibilidade de compartilhar informações ou tornar comum o conhecimento dentro da empresa. “Entender como funciona a comunicação dentro da organização, torna o desempenho do profissional de secretariado mais substancial” (BATISTA, 2015, p.13)

Para Batista (2015), como o profissional de Secretariado Executivo intermedia o processo de comunicação organizacional, ele tem conhecimento dos modelos de comunicação, influencia as pessoas, interpreta as mensagens e colabora na compreensão dos significados, identificando os propósitos.

O profissional de Secretariado Executivo deve ficar atento à natureza das mensagens verificando da melhor forma possível se as informações transmitidas contribuem para o desenvolvimento e produtividade da organização. Por isso, esse profissional atua como mediador na comunicação e dessa forma ele “precisa reconhecer as diferentes linguagens das pessoas e orientá-las conforme as regras da empresa para que a comunicação seja eficiente.” (BATISTA, 2015, P.29)

Nota-se que a profissão de secretariado executivo é versátil, então o profissional busca o aperfeiçoamento da profissão trabalhando a fim de conquistar espaço relevante dentro da organização, assim quanto ao papel que desenvolve sobre a comunicação interna, este profissional trabalha com sua habilidade na oratória com o intuito de evitar as falhas. Todos os elementos do processo de comunicação desenvolvem fator importante para evitar as falhas, então, cabe a esse profissional ser cauteloso ao ministrar a comunicação dentro da organização. (BATISTA, 2015, p.32).

Batista (2015) afirma que nas organizações, as informações precisam ser disseminadas, mas devem ter sentido ou significado, ou seja, é preciso ter controle de que a mensagem a ser transmitida tanto interna quanto externamente seja correta. O profissional de Secretariado Executivo tem acesso a muitas informações que precisam ser filtradas para serem transmitidas aos demais setores de maneira correta.

De acordo com Batista (2015), para mediar conflitos e ser um facilitador da comunicação, é necessário um profissional flexível que compreenda as necessidades estratégicas e operacionais da organização. Assim, Batista afirma que o profissional de Secretariado Executivo se encaixa nesse perfil pois trabalha com uma linguagem

fácil e dinâmica, estabelece relação de confiança, pois delega funções e conhece os objetivos da organização, é um profissional que gerencia informações e as faz chegar aos seus respectivos interessados.

Para Bíscoli e Lotte (2006), o processo de comunicação organizacional envolve as atividades e atribuições do profissional de Secretariado Executivo. Por exemplo nas atividades de gestão de documentos e sistemas de informação, organização de eventos, em que o contato com a imprensa e autoridades se dá por meio da comunicação, ou mesmo de “forma mais indireta e abrangente quando assessora a gerência nas tomadas de decisão, no planejamento de ações internas e externas, e mesmo na leitura e diagnóstico de cenários empresariais.” (BÍSCOLI; LOTTE, 2006, p.161)

As mesmas autoras afirmam que a comunicação nas organizações deve ser encarada como um elemento estratégico, porque ela passa por todo o sistema organizacional. Por isso o profissional de Secretariado Executivo deve ficar muito atento ao processo de comunicação, uma vez que esse profissional se situa junto à cúpula decisória das organizações, cercado por todos os sistemas gerenciais e por todas as modalidades da comunicação organizacional.

Para realizar apresentações para seu superior, o profissional de Secretariado Executivo utiliza muito da comunicação. Esse profissional deve planejar os aspectos relacionados à comunicação com o público. Com relação às atividades de organização de agenda, reuniões e viagens, a comunicação oral e escrita é fundamental. “Os recursos da comunicação administrativa e interna também são fundamentais na organização de eventos, sendo que nesta atividade é evidente ainda a comunicação social e relacional, além da modalidade cultural.” (BÍSCOLI; LOTTE, 2006, p.169)

Para Gomes et al (2013), esse profissional está envolvido no processo de comunicação da organização e por isso sua principal qualidade deve ser a capacidade de se relacionar bem com o executivo e demais colaboradores da organização. É exigido desse profissional uma boa compreensão das relações humanas, em que é importante ouvir tão bem quanto falar.

O profissional de Secretariado Executivo “precisa entender a finalidade das estratégias ligadas aos meios de comunicações dentro da empresa, para que tenha

papel importante em gerenciar as falhas na comunicação.” (BATISTA, 2015, p.16). De acordo com a mesma autora, esse profissional age com confiança ao desenvolver suas tarefas, identificando o que leva a organização a possuir certas falhas na comunicação, e assim criar estratégias para inibir essas falhas e melhorar o processo de comunicação.

Batista (2015) afirma também que o profissional de Secretariado Executivo com suas habilidades e competências, como a de mediador da falha na comunicação, é responsável por criar um processo de desenvolvimento interno que estabelece cada função e interliga os indivíduos quanto a sua importância na comunicação interna.

Ainda de acordo com o mesmo autor, a comunicação eficaz também está relacionada à compreensão da mensagem pelo receptor e por isso o profissional de Secretariado Executivo é importante nesse processo. Faz parte do perfil desse profissional observar o comportamento das pessoas. Em um ambiente onde existem falhas na comunicação, o profissional de Secretariado Executivo pode atuar como mediador da comunicação ajudando a compreender o comportamento daquele determinado ambiente.

Batista (2015) afirma que o papel principal do profissional de Secretariado Executivo na comunicação dentro das organizações é de minimizar as falhas, levando em consideração que ele deve utilizar suas habilidades e competências como a capacidade de fácil compreensão, gerenciamento das informações, além de transmitir conhecimento de acordo com a exigência de cada setor.

Para Guidi (2011, p.26), “o sucesso de uma organização depende muito de um sistema de comunicação eficaz, muitas vezes um profissional de Secretariado Executivo é contratado para minimizar as dificuldades de comunicação empresarial”.

Todos esses autores têm sua base de raciocínio centrada nas teorias comunicacionais clássicas. No entanto, ao se levar em conta a contribuição de Ducrot (1987), a possibilidade de conscientização de membros de uma corporação, a partir dos conceitos de posto, pressuposto e subentendido, parece ser bem apropriada. Por isso foi acrescida a perspectiva teórica desse linguista, conforme explicitado no capítulo 3.

### 3 METODOLOGIA

Esse trabalho de conclusão de curso foi realizado por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa qualitativa a partir de observação direta e anotações dessas observações em diário de campo. A pesquisa teórica foi realizada com base em textos de autores com pesquisas nas áreas de comunicação, comunicação empresarial, processos enunciativos, secretariado executivo e a atuação do secretário executivo na comunicação empresarial.

A pesquisa prática foi realizada no Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras (DLLE) na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) durante o período de agosto a novembro de 2019. A pesquisa foi feita por meio de observação direta com registros em diário de campo, em que foram observados os comportamentos dos colaboradores com relação à comunicação interna e externa. As observações eram feitas diariamente enquanto eu trabalhava como estagiária. Meu estágio obrigatório com carga horária de 30 horas semanais foi realizado no DLLE por pedido de um servidor público que trabalha nesse departamento.

Durante o período do estágio a minha principal função era analisar a comunicação interna e externa e propor possíveis soluções para minimizar problemas causados por uma comunicação ineficaz. As situações que eram observadas foram anotadas em diário de campo para depois analisar junto com a pesquisa teórica para entender quais são os tipos de problemas causados pela comunicação. Além da observação, tive conversas informais com os colaboradores para entender se na visão deles havia algum problema de comunicação e qual/quais seriam esses problemas.

O departamento está situado no Centro de Comunicação e Expressão (CCE), no campus de Florianópolis na UFSC. Esse departamento é responsável por aplicar provas de proficiência em diversos idiomas, além de ser o departamento responsável pelo curso extracurricular de línguas estrangeiras, entre outras atividades relacionadas aos cursos de graduação.

Neste departamento atuam um professor chefe do departamento, dois servidores técnicos administrativos, um auxiliar geral e sete bolsistas que trabalham no balcão de atendimento. Os bolsistas e a auxiliar geral são graduandos de cursos do CCE. O horário de funcionamento do departamento é das 8h às 12h e das 14h às

18h. No período da manhã três bolsistas trabalham no balcão e no período da tarde são quatro bolsistas. Os outros colaboradores permanecem no departamento nos dois períodos.

Com relação aos problemas que ocorrem em decorrência de uma comunicação ineficiente, os colaboradores apontaram que o maior problema é a falta de comunicação entre os bolsistas do período da manhã e os bolsistas do período da tarde. Além disso, foi possível observar falhas na comunicação com o público externo, o que causa uma má impressão do departamento. Durante esse período de pesquisa, as situações que apresentavam problemas de comunicação foram anotadas no diário de campo para serem analisados posteriormente.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados coletados em diário de campo durante o período da pesquisa indicam que um dos maiores problemas de comunicação do departamento é causado pela relação entre os bolsistas do período da manhã e os bolsistas do período da tarde. As situações que ocorrem de manhã não são passadas para o pessoal da tarde, assim como o pessoal da manhã não tem conhecimento do que acontece de tarde.

O problema então é que quando uma solicitação é feita em um dos períodos, ninguém do outro período fica sabendo, e isso causa problemas com o público externo. Além disso, muitas vezes os bolsistas não têm conhecimento de documentos que são recebidos no outro período, e assim causa uma falta de organização de documentos em geral.

Com relação às falhas de comunicação com o público externo, muitas vezes o que acontece é falta de conhecimento dos regimentos do departamento, fazendo com que informações erradas sejam passadas ao público.

No primeiro dia da pesquisa foi possível observar que não existe uma boa comunicação entre as bolsistas e o supervisor, porque quando eu cheguei no departamento as bolsistas não tinham conhecimento de que eu seria a nova estagiária e que faria uma pesquisa sobre comunicação. Isso também se mostra um problema causado pela falta de comunicação entre os períodos da manhã e da tarde, pois quando fui ao departamento para conversar com o servidor era no período da tarde, e o primeiro dia que cheguei era no período da manhã.

Com relação aos problemas que ocorrem porque a comunicação entre os bolsistas do período da manhã e tarde não é eficiente, as tarefas dos bolsistas do período da manhã são diferentes das tarefas dos bolsistas do período da tarde. Por exemplo, o pessoal da tarde precisava imprimir uma quantidade de provas de proficiência para entregar ao professor. O pessoal da tarde imprimiu a mais e isso não pode acontecer, mas ocorreu porque não foi avisado a eles a quantidade de provas. O que acontece é uma falta de avisos do que acontece em cada período. As tarefas de cada período não ficam especificadas. Não é combinado entre eles o que deve ser feito de manhã e o que deve ser feito à tarde, assim se ninguém faz uma tarefa porque

não ficou combinado quem faria gerar conflitos entre eles. A turma da manhã afirmou que essa falta de comunicação com o pessoal da tarde atrapalha os processos.

Nesses casos, o ruído foi causado por interferência psicológica, que de acordo com Blikstein (2006), é a interferência causada por agressividade, aspereza, antipatia. Os próprios bolsistas apontaram como antipatia uma das causas dessa falha. A comunicação entre eles não se mostra eficaz porque a relação pessoal não é boa, existe antipatia por parte dos dois lados.

Como sexta-feira é dia de prova de proficiência no departamento, o movimento é maior do que nos outros dias. Dessa forma, muitas vezes os bolsistas não sabem como lidar com o movimento e os documentos que chegam no departamento ou os documentos que são solicitados pelo público externo. Por exemplo, uma bolsista estava procurando por um documento solicitado por uma pessoa, e como não estava encontrando outras pessoas começaram a ajudá-la. Nesse momento ela não explicou com clareza qual era o documento que estava procurando e assim a servidora entendeu que era outro documento. Ao mesmo tempo a servidora não perguntou qual documento estava sendo procurado naquele momento, apenas assumiu que sabia qual documento era para procurar.

Nesse exemplo, de acordo com Ducrot (1987), foi um caso de pressuposto, já que a servidora entendeu uma informação na fala da bolsista sobre qual documento estavam procurando naquele momento, quando na verdade ela precisava perguntar, ou esperar a bolsista explicar.

Uma das bolsistas começou a estagiar no departamento no mês de agosto, e como ela era nova foi possível perceber que não recebeu nenhum treinamento, principalmente para atendimento ao público externo. Dessa forma, algumas informações são passadas com erros.

Por exemplo: uma pessoa queria informações sobre o uso de dicionário na prova de proficiência. É permitido utilizar certos tipos de dicionário, outros não são permitidos. Essas informações constam no edital, mas por falta de treinamento a bolsista nova não sabia qual tipo de dicionário poderia ser usado e passou a informação errada. A outra bolsista a corrigiu e explicou que seria bom ler o edital para não passar informações erradas ao público externo. Nesse exemplo é possível

perceber que a comunicação entre os bolsistas é eficiente na maioria dos casos. Muitas vezes quando há uma dúvida por parte de um bolsista, os outros o ajudam e assim o problema se resolve facilmente.

Ainda sobre a falta de treinamento dos bolsistas do departamento, algumas ocorrências mostram que esses bolsistas não têm conhecimento de como os processos acontecem, assim quando uma pessoa solicita algo que é função de outra pessoa ali dentro, os bolsistas não sabem dar informações e não sabem os documentos que podem receber e com quem deixar esses documentos.

É possível observar certos problemas de comunicação interna relacionados à falta de integração entre as pessoas do departamento. As pessoas não se comunicam sobre as atividades realizadas, e assim ninguém sabe o que já foi feito ou o que se deve fazer. Por exemplo, quando a auxiliar geral saiu sem avisar as pessoas se iria demorar, um aluno chegou para saber informações que só ela sabia sobre uma solicitação. As outras pessoas do departamento não sabiam onde a auxiliar estava e nem sobre a solicitação do aluno. Esse é um caso de ruído causado por interferência psicológica, de acordo com Blikstein (2006), já que é um ruído causado pela falta de relacionamento entre os colaboradores do departamento.

Com relação à comunicação com o público externo, muitas vezes as pessoas que vão ao departamento não têm conhecimento dos procedimentos e querem exatamente tirar dúvidas, mas nem sempre essa comunicação é clara. Por exemplo, uma pessoa procurava informações sobre como realizar a matrícula, porque achava que era presencialmente. A matrícula do curso extracurricular é online e ao explicar isso, a bolsista não foi clara e a pessoa ficou confusa até entender como era o procedimento para realizar a matrícula.

É muito comum problemas de comunicação causados por pressupostos e subentendidos. Por exemplo, uma pessoa chegou ao departamento para comprovar vínculo com a UFSC para obter desconto na taxa do extracurricular, porém a bolsista assumiu que a pessoa estava ali para pedir isenção da taxa, e não desconto. O prazo para pedir isenção já havia acabado, e se a pessoa não soubesse que o prazo para comprovar vínculo ainda não tinha acabado, perderia o desconto, porque ao saber do prazo insistiu com a bolsista até que ela entendesse que na verdade a pessoa estava ali para comprovar vínculo.



As aulas do extracurricular não começam no mesmo dia das aulas da graduação da UFSC. Isso causa uma certa confusão porque as pessoas assumem que as aulas do extracurricular e da graduação iniciam juntas. As aulas do extracurricular começam de 15 a 20 dias depois do início da graduação. Dessa forma, as pessoas não procuram por essa informação no site. No edital tem todas as informações sobre as datas, os prazos, as salas. O fato de essas informações estarem disponíveis apenas no edital causa problemas de comunicação com o público externo porque raramente as pessoas leem o edital.

Seria necessário transmitir essas informações de outra maneira, ainda mais que a quantidade muito grande de pessoas perguntando essas informações para os bolsistas incomoda. Por exemplo, essa informação poderia estar no mural de avisos do departamento, para que mais pessoas encontrassem essa informação com facilidade.

Foi possível perceber que dos problemas causados por uma comunicação não eficaz no departamento são muitas vezes de ordem psicológica com relação à comunicação interna. Já com relação à comunicação com o público externo, o problema mais frequente acontece por causa de pressupostos ou subentendidos, na maioria das vezes as pessoas não esperam a pessoa terminar de fazer sua solicitação e já assumem que sabem o que será pedido, quando na verdade não sabem.

Depois de analisar o ambiente do DLLE e anotar os principais problemas causados por uma comunicação não eficaz, foi proposta uma solução para tornar essa comunicação mais eficaz. De acordo com os próprios colaboradores do departamento o maior problema é a falta de comunicação entre as pessoas da manhã e da tarde. Dessa forma, o foco foi propor uma solução para isso. A ideia foi pensar em uma plataforma em que as tarefas realizadas pudessem ser anotadas e que todos tivessem acesso e assim todos estariam cientes do que já foi realizado e do que ainda precisa ser realizado.

Uma possível solução então foi a utilização da plataforma online Trello. O Trello é uma ferramenta de organização de tarefas em que as tarefas ficam divididas em “a fazer”, “em andamento” e “concluídas”. Além dessa divisão, outras podem ser criadas de acordo com a demanda das tarefas.

Essa ferramenta foi sugerida porque assim todos os bolsistas teriam acesso ao quadro do departamento com as tarefas que são realizadas no dia a dia. Assim, o quadro deve ser constantemente atualizado para que todos possam saber quais atividades já foram realizadas, quais estão em andamento e quais ainda precisam ser realizadas.

A sugestão de utilizar o Trello com esse objetivo foi muito bem recebida pelo servidor técnico administrativo supervisor dos bolsistas. Ele concordou que seria uma forma de manter todos do departamento cientes das atividades que estão acontecendo de uma forma bem simples.

Ao passar essa ferramenta para as bolsistas do período da manhã e explicar o objetivo e como utilizar, uma delas achou que seria uma ótima ideia e que seria de fato uma forma simples de manter uma comunicação com o período da tarde com relação às tarefas realizadas por todos os bolsistas. Outra bolsista foi mais resistente a essa ferramenta. A reação dela foi achar que isso não ajudaria em nada e não se mostrou disposta a aprender sobre o funcionamento do Trello. A bolsista que se mostrou mais aberta ao Trello mostrou para ela como seria bom e já organizou os quadros do Trello para que todos pudessem usar.

No período da tarde os bolsistas se mostraram mais abertos à nova ferramenta. Eles mostraram interesse em aprender a usar o Trello, entendendo que o objetivo era melhorar a comunicação entre os bolsistas da manhã e da tarde. Porém, uma das bolsistas mostrou sua preocupação com relação à durabilidade dessa ferramenta no departamento. Ela ressaltou que como a eficiência dessa ferramenta depende de as pessoas manterem o quadro atualizado, a falta de atenção dos próprios bolsistas pode prejudicar.

Figura 4 – página inicial do Trello



Figura 5– quadro do Trello para proficiência

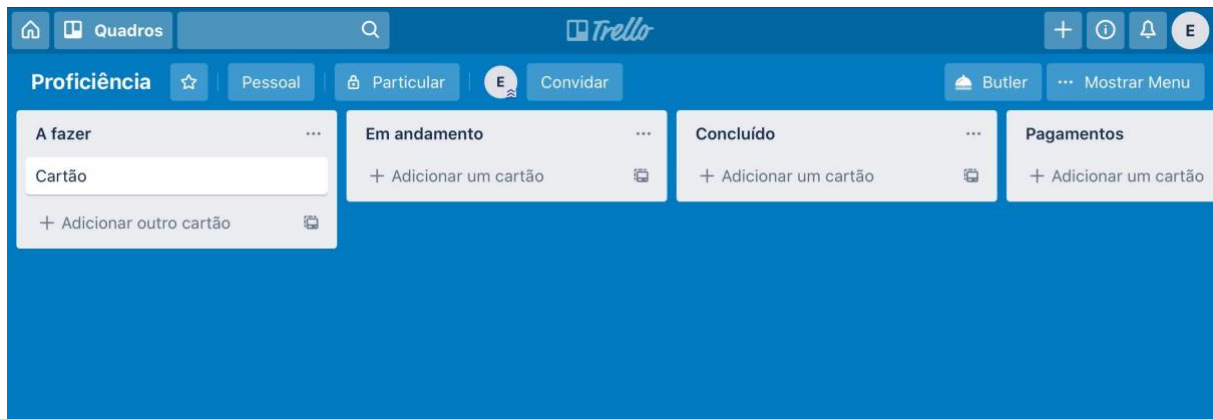


Figura 6–quadroTrello para extracurricular



A figura 4 representa a página inicial do Trello, em que pode ser criado um quadro de acordo com a demanda da organização. No caso do DLLE, a sugestão foi

criar dois quadros, um para a proficiência, e outro para o extracurricular, para que as atividades referentes a cada um fiquem separadas e dessa forma mais organizadas para facilitar o uso pelos bolsistas.

A figura 5 é um exemplo de utilização do quadro para proficiência, em que os bolsistas podem adicionar as atividades que precisam ser realizadas, as atividades que estão em andamento no momento e as que já foram realizadas, para que todos fiquem cientes. Além disso, foi criada uma lista para que os pagamentos que já foram efetuados para a prova de proficiência fiquem anotados de forma de fácil visualização. A figura 6 é um exemplo de utilização do quadro para organizar as atividades referentes ao curso extracurricular, para que os bolsistas consigam se comunicar com relação às tarefas de cada um.

Além do Trello, uma possível solução para a comunicação com o público externo foi enfatizar a importância de um treinamento para os bolsistas, para que eles tenham conhecimento das informações que devem ser passadas ao público externo, além de ter conhecimento dos processos que acontecem no departamento, agilizando muitas vezes o trabalho deles.

Além do treinamento, uma solução para melhorar a comunicação com o público externo foi a organização do mural de recados que fica disponível para quem chega ao departamento. A desorganização do mural muitas vezes confunde quem chega ali, e assim o fluxo de pessoas para tirar dúvidas pessoalmente com os bolsistas aumenta, causando mais estresse. É necessário deixar o mural com informações claras e de forma objetiva, facilitando para as pessoas encontrar as informações necessárias.

É possível perceber a importância de uma boa comunicação nas organizações porque as soluções pensadas foram com relação à organização de tarefas e organização do quadro de avisos. Isso mostra como a comunicação está diretamente relacionada à produtividade. O Trello, na maioria das vezes, é utilizado para melhorar a produtividade nas organizações, e nesse caso ele tem o mesmo objetivo, mas por trás disso está a comunicação eficaz.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A comunicação está presente nas organizações de diversas maneiras. Seja como comunicação formal ou informal, seja como comunicação verbal oral, verbal escrita ou não verbal. Mesmo que a comunicação não seja institucionalizada, ela existe e faz diferença nas organizações.

As organizações que estão cientes de seu efeito e entendem a comunicação como algo que vai além da troca de informações, entendem que uma boa comunicação pode ser um diferencial competitivo, são as organizações que se destacam.

Dessa forma, esse trabalho teve como objetivo pesquisar de que forma uma comunicação não eficaz pode prejudicar o desenvolvimento de uma organização, mostrando que o profissional de Secretariado Executivo pode contribuir para uma comunicação mais eficaz entre os membros da organização ou ainda da organização com o público externo.

Para isso, foi feita uma pesquisa teórica com base nos principais autores nas áreas de comunicação, comunicação organizacional e a relação entre a comunicação e o profissional de Secretariado Executivo. Além da pesquisa teórica, foi realizada também uma pesquisa no Departamento de Língua e Literatura Estrangeiras na Universidade Federal de Santa Catarina, com o objetivo de anotar em diário de campo as ocorrências em que a comunicação interna e externa foi ineficaz e quais foram os motivos.

Após a realização da pesquisa foi possível perceber que os problemas de comunicação causados dentro do próprio departamento, ou seja, a comunicação interna, são ruídos de ordem psicológica, de acordo com o autor Blikstein (2006). Já os problemas de comunicação externa são causados por pressupostos e subentendidos, de acordo com Ducrot (1987). Além desses problemas, foi possível perceber que os bolsistas que trabalham no departamento não recebem treinamento algum, o que também é uma causa dos problemas de comunicação com o público externo.

É possível apontar como resultado com essa pesquisa que a comunicação tem efeito diretamente na imagem da empresa, levando em consideração que quando a comunicação externa não é eficaz a imagem da universidade, nesse caso, fica prejudicada, passando a impressão de desorganização. Além disso, quando a comunicação interna não é eficaz, o principal efeito é visto na produtividade da organização. Quando há um problema entre os próprios colaboradores do departamento é possível perceber que o tempo que se perde nesses casos é prejudicial para o andamento das atividades.

Como solução para esses problemas foi pensado em dar treinamento para os bolsistas, fazendo com que eles fiquem cientes de todas as informações que devem passar para o público externo. Além disso, a organização do mural de avisos também foi uma solução para melhorar a comunicação com o público externo. Para a comunicação interna, a solução foi a utilização da ferramenta de organização de tarefas, o Trello, em que todos têm acesso às tarefas que já foram realizadas, as que ainda precisam ser realizadas e quais estão em andamento, facilitando a comunicação principalmente entre os bolsistas.

Foi possível, também, relacionar o profissional de Secretariado Executivo e a comunicação eficaz nas organizações. Os dados da pesquisa de campo foram coletados pela estagiária em seu estágio profissionalizante, ocupando cargo de secretária. Dessa forma, é possível perceber que esse profissional atua como facilitador da comunicação organizacional, como afirma Batista (2015).

## REFERÊNCIAS

BATISTA, Layanne de Sousa. **Secretariado Executivo e a comunicação interna: Gestão na falha da comunicação interna**. 2015. 75 f. TCC (Graduação) - Curso de Secretariado Executivo, Instituto de Educação Superior de Brasília, Brasília, 2015.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; LOTTE, Roseli Immig. Reflexões teóricas sobre a importância da comunicação na profissão de secretariado executivo. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 5, n. 1, p.157-172, jan. 2006.

BLIKSTEIN, Izidoro. **Técnicas de comunicação escrita**. São Paulo: Editora Ática, 2006.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Rap**, Rio de Janeiro, v. 6, n. 40, p.1123-1144, dez. 2006.

COELHO, Priscila Paes Ferreira. **A importância da comunicação nas organizações**. 2010. 50 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2010. Disponível em: <<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0711260631.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2019.

DIAS FILHO, José Maria; NAKAGAWA, Masayuki. Análise do processo da comunicação contábil: uma contribuição para a solução de problemas semânticos, utilizando conceitos da teoria da comunicação. **Revista Contabilidade e Finanças**, São Paulo, v. 12, n. 26, p.42-57, ago. 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70722001000200003&script=sci\\_arttext&tlng=es](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1519-70722001000200003&script=sci_arttext&tlng=es)>. Acesso em: 18 ago. 2019.

DUCROT, Oswald. **O Dizer e o dito**. Tradução de Eduardo Guimarães. Campinas (SP): Pontes, 1987.

GOMES, Jociléia Alves et al. A importância da comunicação oral eficiente para o sucesso do profissional de secretariado executivo. **Comunicação e Informação**, v. 15, n. 2, p.14-33, jun. 2013. Disponível em: <<https://www.revistas.ufg.br/ci/article/view/24677>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

GUIDI, Janine Votre. **Comunicação interna: uma ferramenta essencial nas organizações**. 2011. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Secretariado Executivo, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.unesc.net/handle/1/3811>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação e Sociedade**, São Paulo, v. 32, n. 1, p.69-88, jan.1999.

LEMES, Priscila dos Santos. **A Importância da Comunicação Interna nas Organizações e suas Ferramentas**. 2012. 60 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Fundação Educacional do Município de Assis, Assis, 2012. Disponível em:

<<https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/0911261102.pdf>>. Acesso em: 02 set. 2019.

NASCIMENTO, Geisi Gaiewski do et al. O profissional de secretariado e a comunicação interna hospitalar: atuação por meio da assessoria. **Revista Gestão Organizacional, Guarapuava**, p.26-38, dez. 2018. Disponível em:

<<http://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3728/2613>>. Acesso em: 18 abr. 2019.

SILVA, L. L. da; REIS, A. C. G. Comunicação empresarial e a sua influência no cotidiano das organizações. **Revista FAZU**, Uberaba, p.121-192, 2009.