

# O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO AGENTE FACILITADOR NA COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES

Maricilene do Nascimento<sup>1</sup>  
Ramon Silva<sup>2</sup>

<sup>1</sup>UEPA

Rua do Una, 156 – Telégrafo – Belém – PA - Brasil

<sup>2</sup>UEPA

Rua do Una, 156 – Telégrafo – Belém – PA - Brasil

ramonaleixo@yahoo.com.br

Palavras-chave: Comunicação interna; secretário executivo; organizações.

## RESUMO

No presente artigo é pautado, como ponto principal, a relação do perfil do secretário executivo dentro do processo comunicativo interno nas organizações, bem como tudo que está envolvido formalmente com ele na preocupação com a competitividade e desenvolvimento empresarial. Busca-se analisar as principais questões que envolvem o âmbito comunicativo junto à estrutura organizacional, sistemas de liderança e as relações interpessoais, componentes influenciadores de todo esse processo. Portanto, essas são as principais preocupações deste estudo e sempre enfatizando a relevância de um assessor que entenda todas as partes envolvidas no ato das relações comunicativas. As conclusões afirmam a figura do profissional de secretariado executivo como um poderoso agente facilitador para a eficaz fluidez na comunicação empresarial.

## INTRODUÇÃO

A comunicação no âmbito empresarial tornou-se amplamente discutida como fator imprescindível no alcance da qualidade competitiva na era da globalização. As grandes transformações, características e inatas do “novo capitalismo”, fazem com que haja a crescente preocupação quanto ao modo de como as organizações vêm analisando o processo comunicativo dentro delas e que posturas estão tomando diante desse processo. O modelo, a estratégia, o alinhamento, o grau inter-relativo e a visão são questões que precisam ser analisadas e revistas com a participação maciça de todos que compõem a estrutura organizacional.

Nessa participação estratégica, o secretário executivo tem sido um grande catalisador, principalmente na estratégia comunicativa; seu perfil totalmente atendente com as exigências trazidas no mundo da informação é um grande diferencial nas assessorias. Porém, tudo depende da cultura que é identificada dentro das organizações, pois esse profissional precisa de ambientes dinâmicos, criativos e inovadores, ou seja, abertos à transformações necessárias para assim contribuir eficientemente na comunicação interna.

E por meio dessa perspectiva, o propósito deste estudo está na inovação por abordar de forma diferenciada diversas interfaces da comunicação, haja vista a necessidade constante de renovação e transformação deste conhecimento para se adaptar ao contexto atual empresarial e acadêmico. Assim sendo, este excerto é de grande serventia ao desenvolvimento de uma nova conjuntura quanto à eficiência da comunicação empresarial, devido à importância dada

ao assunto e o desejo de que cada vez mais o desempenho, dos profissionais e acadêmicos, seja promissor.

## COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA

Com a finalidade de analisar relações que objetivem o crescimento e a competitividade das empresas na comunicação significativamente, é importante entender e assimilar a comunicação empresarial interna que se estabelece entre os funcionários e as suas intenções, bem como os conceitos que envolvem os processos comunicativos que buscam alcançar as metas desejadas pela organização. Entende-se por comunicação empresarial, segundo Pimenta (2004, p. 99), como:

O somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. É uma atividade multidisciplinar que envolve métodos e técnicas de relações públicas, jornalismo, assessoria de imprensa, *lobby*, propaganda, promoções, pesquisa, endomarketing e marketing.

Aplicando-se tradicional e tecnicamente o conceito de comunicação, podemos defini-la como um sistema, segundo afirma Torquato (1986, p. 15), “um sistema aberto, semelhante à empresa. Como sistema, a comunicação é organizada pelos elementos – fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador, receptor, ingredientes que vitalizam o processo”. E salienta como funciona esse processo, os elementos e seus condicionantes logo em seguida:

Processo que se divide em duas etapas, a primeira de transmissão da mensagem; a segunda, de recuperação, necessária para o controle da comunicação por parte da fonte. Ora, essa visão torna-se rígida, se se pretende estabelecer uma aproximação com o modelo matemático-cibernético de N. Wiener. Preferimos identificar nos elementos que formam o processo comunicacional os condicionantes sociológicos e antropológicos que envolvem as fontes, os codificadores, os decodificadores, os receptores. São esses fatores que estão à disposição das organizações para o ordenamento e cumprimento de metas e objetivos.

Dessa maneira, observa-se que nesse processo é importante cada profissional da comunicação e o secretário executivo participarem ativamente e a própria organização levar em consideração os condicionantes que os compõem, de modo que as habilidades profissionais façam a diferença na empresa. Nesse âmbito, releva-se a ferramenta da comunicação interna (ou *Endomarketing*) que para Pimenta (2004, p. 124), “envolve ações de marketing para o público interno ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito como ser humano, com potencialidades e dificuldades”, onde Torquato (2004) afirma ter por objetivos principais gerar consentimento e produzir aceitação, de modo que trabalhando na direção de obter consenso sobre o sistema de valores da organização, a comunicação seja vital para encaminhar soluções e para se atingir as metas programadas. Torquato (2004, p. 54) prossegue:

A missão básica da comunicação interna é: contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e a expansão de suas linhas de produtos.

Tal comunicação é essencial para uma boa condução do meio empresarial. É o que se busca incessantemente hoje; corporações onde os funcionários tenham um clima propício ao desenvolvimento de seu trabalho e que mediante a comunicação empresarial internamente, se tornem potencializadores do processo produtivo interno; principalmente em tempos onde o mercado está cada vez mais competitivo e globalizado, em constante transformação. Destaca-se, nesse prisma, a figura-chave do secretário executivo: profissionais altamente qualificados para fomentar uma gestão competente no comando de seu campo de atuação, na busca por produtividade e na otimização do fluxo de informações nos mais variados ambientes e suas especificidades, lidando com conflitos e contribuindo para integrar as ações conjuntas de cada um em resultados sólidos.

## **COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL ESTRATÉGICA NAS ORGANIZAÇÕES E OS SEUS PROCESSOS**

Em tempos de modernização das empresas e crescente demanda por fatores viáveis que tragam benefícios a nível nacional e global, é essencial que a organização possua e formule conjuntamente uma estratégia sobre como alcançar as metas estabelecidas. Para isso, todos devem estar alinhados e envolvidos com os objetivos empresariais e departamentais por meio de uma comunicação setorial eficaz envolta num plano de ação. Nesse aspecto, insere-se a comunicação estratégica, firmada na concretização do planejamento empresarial, onde é importante ser implantada como base para o êxito do trabalho do secretário executivo e de todos os profissionais, a fim de gerar crescimento e competitividade corporativos, onde possa haver um alinhamento estratégico, definido tanto como um processo quanto como um resultado – uma dinâmica que procura ajustar a organização com o seu ambiente e, internamente, organizar os recursos que dão suporte a tal alinhamento (MILES; SNOW, 1984 apud PRIETO, 2006). Ainda segundo os autores, em termos práticos, a estratégia é o mecanismo básico para o alinhamento, e os recursos internos são a estrutura organizacional e os processos gerenciais.

Comunicação empresarial por si mesma tem importância estratégica à organização, desde que seja tratada como prioridade e seja vista como um acessório essencial nas negociações que envolvem a empresa, acompanhada sempre de reestruturação e renovação constante para que ela se adéque ao sistema estratégico que a perpassa, junto aos seus clientes e a sociedade. Esses pensamentos foram se desenvolvendo ao longo dos tempos e assim aterrissaram em um patamar de maturidade nas empresas, onde Bueno (2000, p. 50) pontua:

A comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de que uma empresa ou entidade lança mão para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade.

E com a finalidade de ser uma ferramenta ao processo de comunicação estratégica e elemento facilitador de aproximação com seus clientes e a sociedade mercadológica, é necessário que todos evidentemente estejam internamente alinhados e comprometidos com os alvos e resultados pelos quais se deseja alcançar, pois a empresa deve ser constantemente incitada sobre o que a move nas suas atitudes estratégicas e nas suas intenções por detrás delas, para dessa maneira buscar executar sempre um trabalho competente, internalizando essa preocupação.

À medida que se aplica o alinhamento estratégico, pode ser notada a relevância que ele tem para a comunicação estratégica. Trata-se de uma questão simples e de natureza físico-magnética, fazendo-se uma analogia presente no processo de imantação magnética: o corpo (o ímã natural) possuidor de elétrons é colocado nas proximidades de um ímã artificial e assim sofre a ação, influência do campo magnético ao redor dele, passando não mais a ficar orientado na sua própria direção e sim, na direção predominante do ímã que o atrai, imantando-se por indução magnética, passando de corpo neutro para imantado (SALMERON, 1953), de modo que se afastando o ímã do corpo, os elétrons deste voltam a ficar desorganizados e perdem suas propriedades magnéticas. Assim que acontece a relação funcionários e estratégias executivo-empresariais, quem comunica identifica-se como um ímã que visa atrair as partes envolvidas da organização e assim transformando-a em um campo interativo, ou seja, passando todos de um estado “neutro”, indiferente, egoísta, para um estado enérgico, comprometido e motivado às missões, objetivos e metas empresariais, evitando resistências internas, trabalhando num mesmo sentido. Portanto, é extremamente importante que ocorra internamente o que chamamos de “processo de imantação organizacional”, a fim de todos trabalharem coletivamente em benefício da estratégia da empresa, por meio da comunicação da missão, com vistas ao crescimento.

Para esse processo gerar bons resultados, valorizar o capital intelectual humano com o intuito de gerar vantagens competitivas - “quaisquer fatores que permitam a empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado” (DESSLER, 2003, p. 14) -, também é importante para a estratégia comunicacional da empresa, tarefa dos altos executivos da mesma. Nada pode ir à ruína; a empresa tendo a diligência de conhecer o seu mercado interno e ciente de que suas ações ou planos mediante a comunicação são preponderantes ao seu crescimento, certamente obterá muitos resultados satisfatórios e reconhecimento.

## **A IMPORTÂNCIA DE UM ESTILO DE LIDERANÇA ADEQUADO À COMUNICAÇÃO INTERNA**

Administrar, gerenciar, liderar e motivar uma equipe de profissionais qualificados em busca do cumprimento de um resultado, de uma missão, é uma tarefa que exige certamente um desempenho eficiente da liderança que compõe o staff da organização. Nessa ótica, é importante que haja um estilo de liderança adequado à comunicação interna e ao ambiente empresarial, de modo que influencie positivamente e eficientemente a empresa como um todo na busca pelos objetivos. Maximiano (2005, p. 205) pontua que “as principais habilidades de um líder é seu estilo de liderança, que por sua vez é uma estratégia de comportamento para a condução da equipe”. Portanto, a decisão por um estilo de liderança é certamente vital para o direcionamento grupal interno e estratégico à comunicação interna.

Likert (1975) foi o pioneiro a propor estilos de lideranças adaptados à realidade empresarial. Seguindo o pensamento do autor na tabela abaixo, gradativamente é percebido à boa condução da equipe de trabalho, ser influente o estilo de liderança na transmissão de informações, na comunicação. Com essa finalidade, a viabilidade para conseguir alcançar tudo que se planeja é a democracia no processo decisório, seguido de um sistema de comunicação onde a informação esteja nivelada a todos os setores empresariais e seja parte do sucesso organizacional. Tratar as pessoas como são, deve fazer parte da ideologia interna, de maneira que se valorize a confiança interpessoal, o trabalho em grupo, a participação e o envolvimento de todos. Como fator de incentivo, nada mais viável que predominarem as

recompensas materiais e sociais pela execução do trabalho competente, sendo consensuais os castigos e punições quando estes existirem. Portanto, a empresa, no intuito de levantar a auto-estima dos funcionários, diminuir a passividade, e motivar o próprio setor estratégico, o tático e operacional, deve estar baseada no sistema consultivo-participativo likertiano. Essa combinação faz com que os profissionais possam participar dentro das decisões da empresa e dentro de seus respectivos setores, produzindo satisfatoriamente. É imprescindível pautar todos na eficiência do comunicar, toda informação é vital para a continuidade futura da organização, considerando o modo, o modelo a forma, a estratégia, a ferramenta da liderança de como dirigir, fiscalizar e sempre inovar o processo comunicativo adotado pela própria empresa. Se um modelo de liderança abre brechas para o funcionamento desse processo, então se deve imediatamente estudar estilos compatíveis à boa gerência comunicativa.

**QUADRO 1-** Estilos de Liderança de Rensis Likert

Variáveis principais	Sistema 1	Sistema 2	Sistema 3	Sistema 4
	<b>Autoritário Coercitivo</b>	<b>Autoritário Benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
Processo Decisorial	Totalmente centralizado na cúpula da organização.	Centralizado na cúpula, mas permite alguma delegação, de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente descentralizado. A cúpula define políticas e controla os resultados.
Sistema de Comunicações	Muito precário. Somente comunicações verticais e descendentes carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	A cúpula procura facilitar o fluxo no sentido vertical, (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa.
Relações Interpessoais	Provocam desconfiança, organização informal é vedada, e considerada prejudicial. E os cargos confinam as pessoas.	São toleradas, com condescendência. A organização informal é incipiente considerada uma ameaça a empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas relações. A cúpula facilita a organização informal sadia.	Trabalho em equipes e formação de grupos são importantes. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de Recompensas e Punições	Utilização de punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (estritamente salariais).	Utilização de punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais e raras recompensas sociais.	Utilização de recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Utilização de recompensas sociais e recompensas salariais e materiais. Punições são raras e quando ocorrem, são definidas pelas equipes.

FONTE: adaptado de LIKERT (1975).

É importante frisar que, atualmente, cobra-se da empresa um posicionamento mais flexível perante a sua maneira de administrar por refletir na comunicação eficaz, sem ruídos. Portanto o propósito é centrar na execução do seguinte tripé: tornar o pensamento comum, produzir resposta e persuadir, para conservar a comunicação dos ruídos ou interferências – de natureza física, cultural, ou psicológica – (BLIKSTEIN, 2006). Essa percepção ajuda o líder tal como qualquer gestor entender a ocorrência essencial de guiar equipes a um pensamento comum sem recorrer a sistemas autoritários, burocráticos, fazendo do estilo de liderança uma ferramenta de concílio no processo comunicacional.

## **O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO AGENTE FACILITADOR DA COMUNICAÇÃO INTERNA**

### **O Secretário Executivo e as vantagens do seu perfil na comunicação interna**

O Secretário Executivo é uma peça-chave entre o executivo e os outros profissionais, adota um perfil mediador e ego nas organizações. Portanto, como é um profissional que está sempre em contato com o executivo, participa muitas vezes das decisões, gerencia as informações e, por isso, tem o conhecimento de tudo o que acontece internamente na empresa e, além disso, trás um preciso conhecimento nas relações interpessoais, sendo esses, fatores propícios para haver excelência na comunicação. E é nessa vantagem que o Secretário pode e deve ser um poderoso agente facilitador das comunicações internas.

As organizações no século XXI estão flexibilizadas e, para assim acontecer, necessitam de profissionais que acompanhem esse novo modelo de produzir, principalmente produzir comunicação interna. A era da globalização tem pressionado o mundo empresarial a adequar-se às grandes transformações, às novas necessidades do mercado altamente competitivo. O secretário nesse cenário está preparado para esses desafios, pois carrega um perfil de grande dinamismo e conhecimento que fertilizam o processo da comunicação com os clientes internos das organizações, fazendo com que ocorra de modo claro e objetivo as informações necessárias, contribuindo diretamente para o alcance das metas organizacionais. É ressaltado então que:

Velocidade, flexibilidade, agilidade. Eis as novas palavras de ordem do mundo corporativo na era da Nova Economia, cada vez mais sujeita a alterações radicais. “É preciso conseguir se adaptar rapidamente, não ter barreiras em relação às pessoas, tecnologias, conceitos”, explica Irineu Giansesi, coordenador do MBA em Administração do Ibmecc. [...] O tempo real, a globalização, a tecnologia exigem novas formas de fazer negócio, de gerir pessoas, de traçar estratégias. [...] A integração das operações será virtual e não mais vertical. [...] O poder, agora, está nas mãos de quem pensa, e não nas de quem está com o dinheiro. (SOMOGGI, ISTOÉ 08.SET.2000)

O secretário, nesse contexto de transformações, tem a responsabilidade da boa gerência de informações, a capacidade de podá-las e saber exatamente qual informação é viável para cada situação. Por estar sempre em contato com a informação e sempre a buscando, esse profissional tem sido alvo da gestão comunicativa na modernidade pela facilidade na administração da mesma.

## **O Secretário Executivo e as relações interpessoais.**

O profissional de Secretariado não domina apenas conceitos, tipologias ou mais contemporaneamente, tecnologias da comunicação na era da informação, pois o construto dessa arma no momento em que for aplicado não se deve levar em consideração apenas a sua tangência. A comunicação é, para todos os efeitos, composta de objetividade e subjetividade e, essa última, é o grande desafio para as organizações na efetivação da prática comunicativa. E é nesse exato contexto que o Secretário Executivo tem a missão, como facilitador e ego das empresas, diferenciar o seu papel no contato subjetivo da comunicação: os seus receptores, as pessoas. Marchiori (2002, p. 77-78), afirma:

[...] os profissionais da informação, mais que o domínio de tecnologias *ad hoc*, importa sua capacidade de aprender de forma rápida e constante sua flexibilidade para trabalhar em diferentes sistemas e exigências de informação e conhecimento, sua capacidade de atender ao público, suas habilidades interpessoais, sua capacidade de se adaptar às mudanças [...].

Portanto, o profissional deste porte é capacitado para relacionar-se com o outro e ter a capacidade de identificar e entender cada estilo de pessoa para lidar com cada uma delas. Hoje, esse entendimento é um grande diferenciador do profissional de secretariado, é um profissional que tem a facilidade de liderar e assim estabelecer a melhor forma de promover a comunicação da melhor forma possível. Os indivíduos influenciam tudo dentro de uma organização, desde decisões até a execução delas. Diante desse fato, de quem e de que modo chegará à comunicação, afeta diretamente como cada um responderá informações dentro da organização. Estar perto de tudo e de todos na organização é o fator positivo para formar estratégias onde as pessoas sejam “imantadas” às finalidades das organizações. Por isso, Frank Corrado (1994, p.57) aposta que:

Na nova empresa, a tarefa das comunicações internas será dupla: desenvolver mensagens que influenciem o comportamento dos empregados, focalizando qualidade, produtividade, moral e outros assuntos importantes para o progresso da organização [...].

Segundo Corrado (1994, p.60) “é importante ajudar os gerentes e os supervisores a cumprirem suas responsabilidades, inclusive as de comunicação”. E é com a presença dessa necessidade que o mercado procura profissionais com perfis- os quais são atributos inatos do profissional de Secretariado Executivo- que saibam alcançar as pessoas e criar um bom relacionamento com elas, e assim, construir, no meio de tanta diferença e individualidade, um processo comunicativo promissor no âmbito organizacional.

## **A TENDÊNCIA DO MODELO DAS ORGANIZAÇÕES NO SÉCULO XXI E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA O FACILITADOR DA COMUNICAÇÃO INTERNA.**

O modelo organizacional exerce uma vasta influência no processo comunicativo, a adoção de um comportamento dentro das organizações assume um ambiente catalítico ou inibidor para quem transmite as decisões, para quem intermedeia os níveis internamente. No passado imperava a limitação, a verticalização, a autoridade e a rigidez na política geral das organizações e assim, dificultava diretamente a interação mais aberta e democrática entre todos. A realidade é que existem ainda organizações com políticas inflexíveis e que ainda não se adequaram às novas tendências do século XXI. Esse modelo restritivo de organização está sendo repudiado pelos profissionais da modernidade e isso é uma prova que a busca por qualidade no ambiente que serão inseridos tem representado resistência ao tradicionalismo empresarial, ou seja:

Felizmente, as novas gerações, os verdadeiros talentos têm repudiado culturas organizacionais em que estes atributos ainda se manifestam e buscado encontrar ambientes onde são incentivados o debate, a participação e respeitada a liberdade de expressão. Nunca as organizações se empenharam (e gastaram) tanto para reter as melhores cabeças e nunca se surpreenderam tanto com a saída de líderes autênticos e de perfis inovadores, expulsos por um clima organizacional irrespirável. (BUENO, 02. SET. 2010)

E o secretário está fazendo parte dessa resistência, seu perfil não condiz com a falta de dinamismo empresarial. Por isso, a inovação, a transparência, a flexibilidade e políticas integracionistas que são tendências do século XXI tem sido alvo dos profissionais que foram preparados às transformações e posturas exigidas para atender o contexto globalizado, principalmente quando há processo comunicativo em jogo para quem foi preparado para exercê-lo sem restrições que atrapalhem esse processo. Para enfatizar o papel do Secretário Executivo como profissional preparado para atender as organizações modernas é respaldado que:

O objetivo principal do curso de Secretariado Executivo... é formar profissionais qualificados para compreenderem as transformações que vêm ocorrendo na dinâmica social e empresarial, na qual o conhecimento polivalente, a globalização de mercados, o capital intelectual e a liderança são fundamentais ao desenvolvimento econômico, social e profissional. Esses profissionais devem ser conscientes de sua inserção no contexto das atividades empreendedoras, iniciadoras e criadoras enquanto parâmetros necessários à sua contribuição qualitativa na construção da organização empresarial tal como se configura no momento atual, ao mesmo tempo em que fortalece os novos paradigmas sustentadores da sociedade do terceiro milênio. (UEM, 2005)

Portanto, é mais fácil quando as duas partes trazem a mesma visão, tudo entra em sintonia e todos estabelecem de forma conjunta o método mais prático e descentralizado na troca de informações. Como facilitador da comunicação nas organizações esse profissional encontra, pela tendência da adoção do novo modelo nas organizações, o seu espaço como ele deve ser e conseqüentemente ganha autonomia para contribuir de forma espontânea e profissional o ato da comunicação no ambiente interno.

## CONCLUSÃO

Evidenciou-se que há em todo o contexto da comunicação interna a relevância do secretário executivo como peça primordial na facilitação desse processo. E identificou-se o papel estrategista que este pode se tornar nas organizações, para assim atender as demandas do mercado globalizado, contribuindo grandemente às adaptações exigidas no século XXI. A tendência do novo modelo integracionista organizacional potencializa as habilidades comunicativas sem interferir e restringir o papel que o secretário pode exercer internamente na adoção de métodos que focalizem a qualidade do *feedback* entre o corpo operacional e os demais setores componentes.

O perfil do profissional de Secretariado Executivo é a principal causa da facilidade que encontra à correspondência dos novos desafios comunicativos das organizações atualmente. A sua arma na capacidade da gerência informacional adiciona a eficiência que pode externar na intermediação dos níveis empresariais, bem como identificar as necessidades da boa relação interpessoal, garantindo um ambiente favorável à vinculação da informação,



sempre identificando a possibilidade de conflitos comunicativos, e propondo soluções inteligentes integrando todos aos propósitos organizacionais.

É importante que as empresas se voltem para as habilidades e competências dos “profissionais da informação”, adentrando perfis dinâmicos e criativos na sua estratégia de comunicação, identificando no secretário executivo um poderoso auxiliador da figura do líder no gerenciamento do sistema interno, ajudando-o a assessorar de maneira flexível, democrática contribuindo de modo direto ao bom funcionamento da comunicação interna para que a organização ganhe cada vez mais espaço competitivo na era das grandes transformações.

## REFERÊNCIAS

- BLIKSTEIN, I. (2006). **Técnicas de Comunicação Escrita**. São Paulo: Ática.
- BUENO, W. (2010). **Autoritarismo não combina com a moderna comunicação interna**. Disponível em: <[http://www.blogdowilson.com.br/ler\\_mens.asp?m=274&PN=2&i=25](http://www.blogdowilson.com.br/ler_mens.asp?m=274&PN=2&i=25)> acesso em: 28 jan. 2012. [s.p].
- CORRADO, F. M.(1994). **A força da comunicação**. São Paulo: Makron, pág. 57 e 60.
- DESSLER, G.(2003). **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Hall, pág. 14.
- LIKERT, R. (1975). **A Organização Humana**. São Paulo: Atlas, p. 230-249.
- MACHIORI, P. Z. **A ciência da gestão de informações: compatibilidades no espaço profissional**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12910.pdf>> acesso em: 28 de jan. 2012, pág. 77 e 78.
- MARINGÁ, U. E. 2005. Disponível em: <<http://www.pen.uem.br/html/pen/graduacao/cursos/set.pdf>> acesso em: 20 de jan. 2012.[s.p].
- MAXIMIANO, A. C. A. (2005). **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. São Paulo: Atlas, pág. 205.
- PIMENTA, M. A. (2004). **Comunicação Empresarial**, Campinas: Alínea, pág. 124.
- SALMERON, R. A.(1953). **Introdução à eletricidade e ao Magnetismo**, São Paulo: FTD.
- SOMOGGI, L. 2000. **Empresas do século xxi: saiba quais são as armas para quem quiser sobreviver no mundo dos negócios no novo milênio**. Disponível em: <[http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/15572\\_EMPRESAS+DO+SECULO+21](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/15572_EMPRESAS+DO+SECULO+21)> acesso em: 28 jan. 2012. [s.p].
- TORQUATO, G. (1986). **Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional**. São Paulo, Summus, pág. 15.
- TORQUATO, G. (2004). **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Thomson, pág. 54 e 99.

