

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO UNIVERSITÁRIO: CONCEPÇÕES E DIFICULDADES NA ROTINA DE FUNCIONÁRIOS RECÉM- INGRESSOS NA UFPE

Brenda Nascimento dos Santos¹.

¹Centro Universitário Internacional - UNINTER, Recife, Pernambuco.

<http://lattes.cnpq.br/6928474185555072>

ÁREA TEMÁTICA: Comunicação Organizacional

RESUMO: A comunicação organizacional desempenha papel fundamental no funcionamento das instituições, influenciando diretamente a circulação de informações, a execução das atividades e as relações de trabalho. Este estudo teve como objetivo investigar as concepções sobre comunicação organizacional, os principais desafios comunicacionais e o perfil dos Secretários Executivos ingressantes na Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) por meio de concurso público. Trata-se de uma pesquisa descritiva, de natureza bibliográfica e de campo, realizada por meio da aplicação de questionários a servidores recém-ingressos. Os resultados indicam que os participantes reconhecem a importância da comunicação para o desempenho de suas funções, embora tenham sido identificadas dificuldades relacionadas à falta de *feedback*, retenção de informações, centralização dos processos comunicacionais e limitações na interação entre setores. Também foram sugeridas estratégias para aprimorar a comunicação institucional, incluindo a criação de protocolos, ações de capacitação e ferramentas integradas de compartilhamento de informações. Conclui-se que o fortalecimento da comunicação organizacional pode contribuir para a melhoria dos processos administrativos e das relações de trabalho no contexto universitário.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação organizacional. Gestão universitária. Integração institucional.

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE UNIVERSITY SETTING: CONCEPTIONS AND CHALLENGES EXPERIENCED BY NEWLY HIRED EMPLOYEES AT UFPE

ABSTRACT: Organizational communication plays a fundamental role in the functioning of institutions, directly influencing information flow, task execution, and workplace relationships. This study aimed to investigate perceptions of organizational communication, the main communication challenges, and the profile of Executive Secretaries hired through a public civil service examination at the Federal University of Pernambuco (UFPE). This is a descriptive study based on bibliographic research and fieldwork, conducted through the administration of questionnaires to newly hired employees. The results indicate that participants recognize the importance of communication for the performance of their duties; however, difficulties related to lack of feedback, information retention, centralization of communication processes, and limitations in interdepartmental interaction were identified. Participants also suggested strategies to improve institutional communication, including the establishment of communication protocols, training initiatives, and integrated information-sharing tools. The study concludes that strengthening organizational communication can contribute to improving administrative processes and workplace relationships within the university context.

KEYWORDS: Organizational communication. University management. Institutional integration.

INTRODUÇÃO

A comunicação pode ser compreendida como um dos elementos centrais para o funcionamento das organizações, uma vez que possibilita a circulação de informações, a coordenação de atividades e o alcance dos objetivos institucionais. Nesse sentido, a capacidade de comunicar-se de forma eficaz contribui para a construção de relações profissionais mais produtivas e para a realização das tarefas cotidianas de maneira mais eficiente. Para Chiavenato (2010), a eficiência na comunicação possui relação com os meios utilizados para que seja realizada e sua eficácia relaciona-se diretamente com os objetivos. O resultado de um sistema comunicativo ineficaz é uma rotina ineficiente, cheia de ruídos e que impacta diretamente no clima organizacional, no cumprimento de expectativas e atendimento (Corrêa e Soares, 2020; Rocha e Luz, 2020). Observa-se que, em formações específicas como a de Secretariado Executivo, mesmo tendo habilidades no que concerne à comunicação dentro das organizações, existem inúmeras dificuldades relacionadas às barreiras de comunicação nos ambientes de trabalho. Essas barreiras muitas vezes não estão ligadas diretamente ao setor em si, mas à organização da empresa ou instituição como um todo.

Segundo DuBrin (1998), a percepção individual influencia diretamente a forma como as mensagens são compreendidas, fazendo com que palavras, símbolos e ações assumam significados distintos para diferentes pessoas. Como consequência, falhas na comunicação podem gerar retrabalho, conflitos, dificuldades na execução das atividades e comprometimento da qualidade dos serviços prestados (Veiga, 2009).

No âmbito do Secretariado Executivo, a comunicação assume importância ainda maior, considerando que grande parte das atribuições profissionais envolve o gerenciamento de informações, o relacionamento com diferentes públicos e a articulação entre setores organizacionais (Carvalho e Grisson, 2002). Dessa forma, a atuação do secretário executivo requer não apenas competências técnicas, mas também habilidades comunicacionais capazes de favorecer a resolução de problemas, a integração institucional e o desenvolvimento eficiente das rotinas de trabalho. Em organizações complexas como instituições de ensino superior, a comunicação organizacional é estratégica, pois possibilita a articulação entre diversos setores, acadêmicos e administrativos, principalmente diante de processos universitários de grande demanda. Assim, a comunicação não se restringe apenas à transmissão de mensagens, e estudos apontam que a pouca formação sobre comunicação e barreiras iniciais são grandes entraves para a gestão universitária (Cruz, 2007).

Nesse cenário, a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), uma das principais instituições federais de ensino superior do país, constitui o *locus* desta pesquisa. A instituição ampliou seu quadro de Secretários Executivos por meio de concursos públicos, incorporando profissionais com diferentes trajetórias formativas e experiências profissionais (Santos, 2016). Este fato evidencia a importância de compreender como esses servidores que chegam à universidade percebem os processos de comunicação organizacional e os desafios enfrentados em sua rotina de trabalho, especialmente durante o período de inserção e adaptação à dinâmica de trabalho. A partir do concurso público realizado em 2010 para ingresso de servidores na UFPE, observou-se a admissão de profissionais oriundos de diferentes áreas de formação, especialmente dos cursos de Letras e Secretariado Executivo. Esse contexto gerou reflexões sobre as concepções de comunicação presentes entre esses profissionais e sobre a influência desse conceito em suas rotinas de trabalho. Considerando a diversidade de formações acadêmicas, parte-se da hipótese de que entendimentos diferentes sobre os processos comunicacionais podem impactar a dinâmica organizacional e a execução das atividades institucionais, constituindo um aspecto relevante para a compreensão dos desafios enfrentados por servidores recém-ingressos na universidade.

A partir deste contexto surge uma problemática de investigação deste capítulo: Até que ponto o conceito de comunicação organizacional e sua aplicabilidade podem influenciar na rotina de trabalho dos Secretários Executivos recém-ingressos da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)? Este trabalho se justifica pela relevância acadêmica que a temática propõe, pois, como a comunicação é uma ferramenta utilizada constantemente no dia-a-

dia de qualquer pessoa, a mesma é utilizada também na rotina do Secretário Executivo da UFPE.

OBJETIVO

Objetiva-se investigar, por meio da aplicação de um questionário, as concepções sobre comunicação organizacional, os principais entraves enfrentados na rotina de trabalho e o perfil dos Secretários Executivos ingressantes na UFPE por meio de concurso público. Especificamente, busca-se analisar as dificuldades comunicacionais mais recorrentes no contexto universitário, compreender a percepção dos profissionais acerca dos desafios presentes em sua rotina de trabalho e identificar se a formação inicial oferece subsídios para a resolução de situações-problema em seus departamentos e setores de atuação.

METODOLOGIA

A partir da classificação proposta por Vergara (2003), que considera os critérios dos fins e dos meios, esta pesquisa trata-se de uma pesquisa do tipo descritiva, que busca caracterizar as concepções sobre comunicação organizacional e os obstáculos vivenciados por Secretários Executivos em sua rotina de trabalho. Quanto aos meios, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e de campo. A etapa bibliográfica fundamentou-se na análise de livros e artigos científicos relacionados à comunicação organizacional, rotinas de trabalho e Secretariado Executivo. Já a pesquisa de campo possibilitou a obtenção de dados por meio da aplicação de questionários aos participantes do estudo. De acordo com Furasté (2006), esse tipo de investigação permite analisar e interpretar fenômenos observados a partir dos dados coletados, contribuindo para a compreensão da realidade investigada.

Dados da pesquisa

O estudo foi realizado com servidores ingressantes no cargo de Secretário Executivo da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) por meio do concurso público regido pelo Edital nº 129, de 15 de setembro de 2010 (UFPE, 2026). A princípio, o certame ofertou 19 vagas para candidatos com formação superior em Letras ou Secretariado Executivo Bilíngue. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário encaminhado aos participantes por e-mail. O questionário continha questões abertas e fechadas, essas últimas contendo alternativas previamente estabelecidas, com o objetivo de identificar as percepções dos servidores sobre comunicação organizacional e os desafios enfrentados em sua rotina de trabalho. A partir das respostas obtidas, foram definidas categorias de análise e questões iniciais que subsidiaram a discussão dos resultados (Tabela 1).

Tabela 1: Divisão de categorias para análise do questionário

Questões	Categorias	Discussão
1. Departamento e Centro onde está lotado na UFPE	Perfil Profissional	A alocação do profissional foi pensada e realizada em departamentos ou centros afins a sua formação?
2. Status da Pós-Graduação	Perfil Profissional	O profissional admitido realizou ou realiza estudos de pós-graduação que se caracterizam como um processo de capacitação profissional altamente necessário?
3. O que você entende sobre comunicação organizacional e como poderia ser aplicada de forma eficaz em uma Universidade pública?	Concepções do profissional com relação à comunicação dentro da universidade	O profissional concursado entende o que seria comunicação organizacional e o papel deste conceito em sua rotina de trabalho?
4. Dentro do seu Departamento, o que você enxerga como sendo a maior dificuldade na comunicação?	Dificuldades relacionadas à comunicação	O profissional concursado entende as principais dificuldades relacionadas à sua rotina e à comunicação? Quais seriam essas dificuldades, especificamente?
5. Numa situação hipotética, quais seriam, na sua opinião, os problemas mais graves relacionados à comunicação na Universidade?	Dificuldades relacionadas à Comunicação	Analisar, a partir das respostas pré-estabelecidas quais seriam as dificuldades mais recorrentes?
6. Você acredita que a sua formação oferece subsídios para resolver situações-problema relacionadas à comunicação organizacional na sua rotina de trabalho? Sente alguma dificuldade? Qual?	Dificuldades relacionadas à Comunicação	A formação inicial do profissional é suficiente para resolver os problemas relacionados à comunicação dentro da universidade?

Fonte: autoria própria

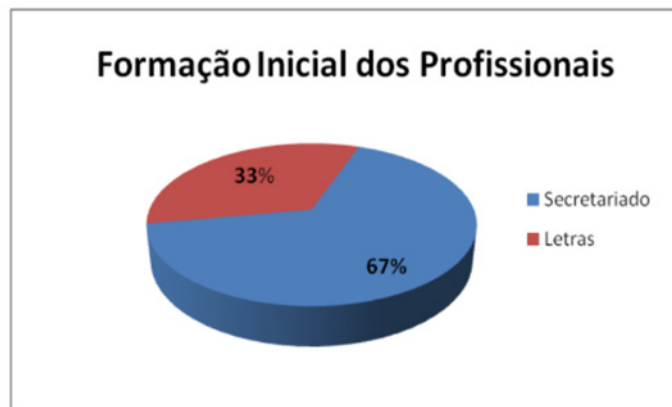
Como limitação da pesquisa, destaca-se a baixa taxa de retorno dos questionários. Apesar das tentativas de contato realizadas, não foi possível obter respostas de todos os dezenove Secretários Executivos ingressantes. Então, os resultados apresentados neste estudo baseiam-se nas respostas de nove participantes que aceitaram colaborar com a pesquisa.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Observa-se que a maioria dos profissionais consultados possui formação em Secretariado Executivo. Entre os participantes, três são graduados em Letras, sendo que dois apresentam dupla formação. Além disso, todos possuem pós-graduação concluída

ou em andamento, demonstrando o interesse pela qualificação e pelo aperfeiçoamento profissional contínuo (Figura 1).

Figura 1: Formação inicial dos servidores ingressantes.



Fonte: autoria própria

Veiga (2007) corrobora com essa perspectiva ao afirmar que, à medida que o profissional de Secretariado passou a compreender de forma mais ampla sua atuação dentro das organizações, suas responsabilidades também foram ampliadas, tornando o aperfeiçoamento contínuo uma exigência para o exercício da profissão. No que se refere à alocação dos participantes, observou-se que apenas um dos Secretários Executivos foi lotado em um setor diretamente relacionado à sua formação acadêmica. O servidor, graduado em Letras e Direito, atua em um departamento da área jurídica da UFPE. Nos demais casos, a distribuição dos profissionais parece estar mais relacionada às demandas específicas dos Centros e Departamentos da instituição do que à área de formação inicial.

Quanto às concepções de comunicação organizacional e sua aplicação na rotina de trabalho universitária, verificou-se que os participantes com formação em Letras apresentaram definições mais genéricas ou demonstraram mais insegurança ao abordar o conceito. Entre as respostas obtidas destacam-se:

“Comunicação organizacional é o processo pelo qual a comunicação se estabelece numa organização” (Participante 1).

“Preciso aprofundar meus conhecimentos acerca de tal tema para só então me posicionar” (Participante 7).

Tais respostas sugerem diferentes níveis de familiaridade com a temática da comunicação organizacional. Por outro lado, os profissionais com formação em Secretariado Executivo apresentaram respostas mais detalhadas, evidenciando maior proximidade com os debates relacionados à comunicação no contexto organizacional. Esse resultado corrobora a discussão de Carvalho e Grisson (2002), segundo os quais a atuação do Secretário Executivo está fortemente associada ao trabalho em equipe, às relações interpessoais e à interação com diferentes níveis decisórios, elementos que contribuem para o fortalecimento dos processos comunicacionais e para a execução das atividades organizacionais. Entre as sugestões para aprimorar a comunicação institucional, destacaram-se a criação de padrões e protocolos para circulação das informações, o investimento em ações de capacitação e a necessidade de mudanças na cultura organizacional. Também foi mencionada a importância da formação de gestores, especialmente docentes que exercem funções administrativas e que, nem sempre, possuem preparação específica para lidar com processos de comunicação e gestão.

Uma das propostas apresentadas pelos participantes foi a criação de um portal exclusivo para servidores, integrado ao site institucional, que possibilitasse a divulgação de informações, notícias e conteúdos relacionados aos diferentes Centros Acadêmicos da universidade. As respostas evidenciam uma preocupação com a comunicação institucional em nível amplo, compreendendo que melhorias nos fluxos informacionais podem repercutir positivamente nos diversos setores da organização. Em relação às barreiras comunicacionais, alguns participantes relataram não enfrentar dificuldades significativas em seus setores, atribuindo esse resultado ao reduzido número de servidores e à proximidade entre os membros da equipe. Foram citados como principais meios de comunicação interna o e-mail, os quadros de aviso e as circulares. Além disso, o bom relacionamento entre servidores e chefias foi apontado como um fator que favorece a circulação das informações. Para Souza e Santos (2014), a comunicação interna saudável e efetiva servidores-chefia funciona como um processo capaz de fortalecer os relacionamentos interpessoais e contribuir para a melhoria das relações de trabalho, favorecendo o diálogo, a cooperação e a construção de um ambiente organizacional mais integrado.

Ainda assim, a maioria dos servidores indicou dificuldades relacionadas à obtenção e à divulgação de informações entre diferentes setores da universidade. Segundo os participantes, muitas informações não chegam de forma clara ou em tempo, o que pode comprometer a execução das atividades. Nesse sentido, foi destacado que os processos comunicacionais ainda dependem fortemente de documentos impressos, o que tende a tornar os fluxos mais lentos e burocráticos, mesmo diante das possibilidades oferecidas pelas tecnologias digitais. Outro obstáculo mencionado refere-se à centralização das informações por parte de chefias e servidores mais antigos, dificultando o acesso ao conhecimento necessário para a realização das atividades. Também foi relatada resistência à implementação de novas práticas e formas de comunicação em alguns setores da instituição.

Por fim, o participante com formação em Letras e Direito destacou que a principal dificuldade em seu setor está relacionada ao uso de linguagem técnica especializada. Segundo o participante, “a principal dificuldade é o jargão jurídico e o nível de conhecimento sobre aspectos da prática jurídica. Por ser um departamento em que atuam procuradores, servidores de nível médio e estudantes (bolsistas) é muito comum a falta de compreensão do que o outro fala, especificamente quando utilizados termos jurídicos e conhecimentos de prática processual”, o que pode gerar dificuldades de compreensão entre profissionais com diferentes formações e experiências. De modo geral, os resultados indicam que os Secretários Executivos reconhecem diversos desafios comunicacionais presentes em seu cotidiano de trabalho, especialmente aqueles relacionados à circulação das informações entre setores, à centralização dos processos comunicacionais e às dificuldades de integração entre diferentes atores institucionais.

Ao responderem sobre os problemas mais graves relacionados à comunicação na Universidade, a partir de uma situação hipotética com alternativas previamente estabelecidas (Figura 2), os participantes puderam assinalar uma ou mais opções. Os resultados indicaram que a falta de *feedback* e a retenção de informações foram percebidas como os principais obstáculos comunicacionais. Esses resultados demonstram o impacto das barreiras de comunicação no cotidiano dos Secretários Executivos, dificultando a circulação de informações e comprometendo a eficiência dos processos institucionais.

Figura 2: Resumo dos problemas mais graves reportados.



Fonte: autoria própria

Além das alternativas estabelecidas, os participantes também indicaram outros problemas relacionados à comunicação institucional. Entre os mencionados destacam-se a ausência de protocolos para a execução das atividades, a falta de padronização dos procedimentos de rotina, a necessidade de capacitações sobre os processos internos e a implementação de ferramentas mais eficazes para integrar os diferentes setores da UFPE.

Quando questionados sobre a contribuição da formação acadêmica para a resolução de situações-problema relacionadas à comunicação organizacional, a maioria dos Secretários Executivos afirmou que sua formação ofereceu subsídios adequados para enfrentar os desafios do cotidiano profissional. Um dos participantes destacou que os conhecimentos adquiridos durante a graduação proporcionaram maior segurança na resolução de problemas. Contudo, a limitação da autonomia para a tomada de decisões foi apontada como uma das principais dificuldades encontradas no exercício da função. Já um dos participantes com formação em Letras relatou dificuldades decorrentes da ausência de conhecimentos específicos da área de Secretariado Executivo. Segundo o entrevistado, essa lacuna pode representar um obstáculo na compreensão e aplicação de conceitos e práticas inerentes ao exercício do cargo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados demonstram a relevância da comunicação organizacional para a atuação dos Secretários Executivos recém-ingressos na UFPE, influenciando diretamente a execução das atividades, a circulação de informações e as relações estabelecidas entre servidores, chefias e demais membros da comunidade universitária. De modo geral, os participantes demonstraram compreender a importância da comunicação no contexto organizacional, embora tenham sido identificadas diferenças relacionadas à formação acadêmica dos profissionais de Letras e Secretariado Executivo. Entre os principais desafios apontados destacam-se a falta de *feedback*, a retenção de informações, a centralização dos processos comunicacionais por chefias e servidores mais antigos e as dificuldades de interação entre setores. Estes fatores contribuem para a lentidão dos fluxos informacionais e para o comprometimento da eficiência dos processos institucionais.

Como estratégias para minimizar esses problemas, sugere-se a criação de protocolos de comunicação e compartilhamento de informações entre os setores, a ampliação de ações formativas voltadas à comunicação organizacional e à gestão de equipes, o fortalecimento de mecanismos institucionais de *feedback* e o desenvolvimento de plataformas integradas para circulação de informações entre os servidores. Além disso, é recomendável incentivar práticas de gestão mais participativas, capazes de reduzir a centralização das informações e promover maior integração entre os diferentes setores da Universidade.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignácio da. **Secretária: um guia prático**. 5. ed. São Paulo: SENAC, 2005.

CARVALHO, Antonio Pires de; GRISSON, Diller (org.). **Manual do secretariado executivo**. 5. ed. São Paulo: D'Livros, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Rio de Janeiro: Elsevier,

2010.

CORRÊA, Vagner Marcondes; SOARES, Nathalia Maria. O papel da comunicação dentro do ambiente organizacional. **Interface Tecnológica**, Taquaritinga, v. 17, n. 1, p. 699-707, 2020.

CRUZ, Cassiana Maris Lima. Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência em uma universidade na implementação/reestruturação do jornal institucional. **Conexão: Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 6, n. 11, p. 77-90, 2007.

DUBRIN, Andrew J. **Princípios de administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: elaboração e formatação**. Porto Alegre: s.n., 2006.

ROCHA, Maria Miriene Silva; LUZ, Cláudia Noletto Maciel. A importância da comunicação nas organizações. **Multidebates**, Palmas, v. 4, n. 3, p. 10-23, 2020.

SANTOS, Juliana Ladeira. **Concursos públicos para secretariado executivo: panorama das ofertas nas instituições federais de ensino superior do Brasil**. 2016. 58 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2016.

SOUZA, Renata Alves de; SANTOS, Jair Nascimento. Comunicação interna: uma contribuição para a melhoria das relações de trabalho. **Revista Gestão & Tecnologia**, Pedro Leopoldo, v. 14, n. 2, p. 180-199, maio/ago. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO. **Edital n. 129, de 15 de setembro de 2010**. Disponível em: <https://www.ufpe.br>. Acesso em: 4 jun. 2026.

VEIGA, Denize Rachel. **Guia de secretariado: técnicas e comportamento**. São Paulo: Érica, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.