



APLICAÇÃO DO PROTOCOLO NO COTIDIANO DA ACESSORIA EXECUTIVA

PROTOCOL STANDARD IN DAILY OF ADVISORY EXECUTIVE

Antonio Jackson Alcantara Frota

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza - UNIFOR –CE
Auxiliar de Escritório e Arquivista da Organização Prestadora de Serviços.
E-mail: jacksonfrota@ibest.com.br (Brasil)

Joelma Soares da Silva

Doutoranda em Administração pela Universidade Estadual do Ceará (UECE).
Professora da Universidade Federal do Ceará- Secretariado Executivo.
E-mail: joelma.soares@ufc.br (Brasil)

Data de recebimento do artigo: 05/08/2014

Data de aceite do artigo: 15/09/2015

APLICAÇÃO DO PROTOCOLO NO COTIDIANO DA ASSESSORIA EXECUTIVA

RESUMO

Este artigo apresenta a aplicação, no cotidiano, do protocolo da assessoria executiva e reflete sobre as similaridades e diferenciações da atuação protocolar desses assessores em organizações públicas e privadas de grande porte e focaliza a investigação em duas instituições de Ensino Superior, uma particular e outra pública, além de uma organização de apoio à pesquisa científica pertencente ao governo do Estado e a uma Federação de iniciativa comercial na cidade de Fortaleza, no estado do Ceará. A pesquisa quanto ao seu fim é descritiva, e foram realizadas entrevistas estruturadas com quatro assessoras executivas pertencentes à alta gestão. A pesquisa se deu na busca da percepção das assessoras executivas sobre a importância do uso das normas protocolares no cotidiano de sua atuação profissional. Os resultados indicam que, apesar de todas as dificuldades relacionadas à percepção do protocolo como norma comportamental e elemento agregador de valor ao crescimento de *status* e poder institucional, as assessoras executivas empregam, cotidianamente, diversos procedimentos comportamentais que evidenciam conhecimento da ordem de precedência e acompanhamento de eventos que exigem o uso das normas protocolares. Ao final, tendo em vista o contexto, foram apresentadas sugestões para as organizações particulares e públicas pesquisadas, bem como a implementação de novos estudos nessa área temática.

Palavras-Chave: Protocolo, Assessoria Executiva, Gestão Pública e Privada.

PROTOCOL STANDARD IN DAILY OF ADVISORY EXECUTIVE

ABSTRACT

This article presents the application in everyday life of the protocol advisory and executive reflects on the similarities and differences of the performance of these protocol advisors in public and private organizations large and research focuses on two higher education institutions, and the second one particular public plus a support organization for scientific research belonging to the state government and a federation of trade initiative in the city of Fortaleza, state of Ceará. The research about your order is descriptive and structured interviews were conducted with four advisers belonging to senior executive management. The research was the perception of the search advisory executive on the importance of using protocol standards in their daily professional activities. The results indicate that, despite all the difficulties related to the perception of the protocol as a standard and behavioral element value-adding growth status and institutional power, the executive advisory employ everyday, several behavioral procedures that demonstrate knowledge of the order and tracking precedence events that require the use of protocol standards, the ending view of the context presented suggestions for private and public organizations surveyed, as well as the implementation of new studies in this subject area.

Keywords: Protocol Standard, Advisory Executive, Public and Private Management.

INTRODUÇÃO

As relações interpessoais e suas implicações no ambiente de trabalho tem se tornado alvo frequente de estudos e pesquisas por diversos segmentos da sociedade. Tal realidade se dá devido à necessidade do homem de encontrar aspectos convergentes de suas diferentes maneiras de enxergar a realidade. Nesse sentido, o protocolo emerge como mecanismo balizador das diferenças e estabelece parâmetros para as relações de poder entre as hierarquias.

Segundo Marina Martinez (2001) é função do protocolo prever a localização do indivíduo diante de uma composição estrutural de forma política ou administrativa, resguardando os direitos de quem exerce posição oficial, além de regular via normal os conflitos de precedência, reduzindo dúvidas quanto ao exercício de possíveis privilégios ou de retenção de imunidades.

Como afirma Lukower (2003), o protocolo se dá pelo conjunto de diretrizes de cunho jurídico, regras de comportamento pessoal e coletivo, costumes e ritos de uma sociedade em determinado tempo histórico sofrendo mudanças pela ação cultural.

Um perfil solicitado pelo mercado atual requer um profissional de assessoramento que se apresente com considerável conhecimento e aplicabilidade das regras de protocolo, bem como de uma eficaz utilização das regras de etiqueta –este se constitui um elemento diferenciador entre os profissionais. Uma eficaz utilização das regras de protocolo muito colabora com a imagem positiva da organização, aumentando o poder de credibilidade, comunicação, marketing institucional e estratégia diferenciada frente a outros concorrentes. Diante dessa realidade, elegeu-se a seguinte questão norteadora desta pesquisa:

Quais os elementos similares e as diferenciações do uso protocolar do assessor executivo na gestão pública e privada que se produzam na atuação cotidiana deste profissional?

O objetivo geral desta investigação é analisar a aplicabilidade das regras de protocolo por parte dos assessores executivos na gestão pública e privada. Definiu-se como objetivos específicos investigar os elementos similares e de diferenciações da atuação protocolar no cotidiano na assessoria executiva .

A obra *Sociedade da Corte* (Elias, 2001) apresenta elementos para este estudo no que se refere a duas realidades, a primeira que a corte pode ser entendida como um conjunto de serviços que estão à disposição do conjunto de ações protocolares pelas quais o rei é o

presidente, e por isso mesmo, tem a presidência e precedência dos atos; e a segunda interpretação para a teoria norbertiana entende-se que a corte seria um extrato à parte, ou seja, uma sociedade em formação social.

Na presente pesquisa não será investigado o uso do protocolo em cerimoniais de eventos, mas a atuação protocolar do assessor executivo no exercício profissional cotidiano em instituições públicas e privadas reconhecidas socialmente no estado do Ceará.

Diante da exigência do mercado – a procura de profissionais de assessoramento com o perfil pró-ativo e multidisciplinar –, a presente pesquisa se dá na investigação dos agentes de assessoramento e se os estes possuem clareza de conhecimento dos códigos de protocolo como fator diferencial para agregar valor de forma pessoal e institucional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROTOCOLO E AS NORMAS DE COMPORTAMENTO

As origens do protocolo se dá nas formas mais antigas da civilização humana; acredita-se importante recorrer a fatos históricos que apontam para os ritos cerimoniais da Idade Antiga, ou de forma mais particular o antigo Egito, onde o faraó exercia a função de líder absoluto da nação, e por isso mesmo, senhor do cerimonial, ditando regras para o cerimonial civil e até religioso.

No século VIIa.C se tem por conhecida uma obra intitulada *I-Li* (Viana, 1998) que documenta regras de protocolo e notas para a sociedade chinesa evidenciando seus principais eventos sociais.

No século XV, afirma Viana (1998) que o protocolo passa a fazer parte de um cerimonial mais rigoroso para acentuar com visibilidade a diferença entre a classe nobre das demais classes, gerando repúdio por algumas classes sociais que percebiam o protocolo como algo distante da sua vida. De acordo com o referido autor (1998) no século XVIII se observa ainda mais o rigor do protocolo na sociedade europeia, destacando-se a cultura francesa com os seus nobres e costumes refinados. A sociedade da corte, segundo Elias (2009), permite perceber melhor a compreensão de poder nas estruturas sociais, de dominação e juízos de valor.

Trata-se de uma sociedade na qual a posse de um título de nobreza é mais valiosa, para quem cresce ali, do que a posse de uma riqueza acumulada; na qual pertencer à corte do rei ou mesmo ter o privilégio de comparecer à presença do rei – de acordo

com as estruturas de poder existentes – é algo extraordinariamente importante na escala dos valores sociais (Elias, 2009, p. 94).

No século XIX, a burguesia incorpora na sua vida relacional um protocolo a ser seguido e etiqueta a ser vivida, a ponto de excluir aqueles que não seguirem as determinadas normas, como afirma Castro (1997, p. 21) “o que mais impressiona no manual é a severidade e a intolerância com que recomenda que se tratem aqueles que não observam estritamente as regras cerimoniais”.

Elias (2009) afirma que na sociedade burguesa a esfera profissional é atingida pelas forças das coerções sociais, sendo a vida particular sempre mais afetada por sua dependência à condição profissional. Faz-se necessário o entendimento de que as atitudes e as formas de se comportar dos profissionais na sociedade burguesa não são mais atingidas com a mesma intensidade como a sociedade da corte, uma vez que, a sociedade aristocrática não fazia distinção entre esfera particular e esfera profissional.

Geralmente o indivíduo da sociedade de massas burguesa sabe muito bem como tem de se comportar dentro de sua esfera profissional. A sociedade dirige suas tendências modeladoras primordiais ao comportamento profissional. É aqui, sobretudo, que se colocam suas coerções (Elias, 2009, p.131).

No século passado, com o advento da tecnologia da informação e o processo rápido e constante de mudanças da vida social, Castro (1997) afirma que as regras de protocolo e etiqueta passaram a ser mais flexíveis, facilitando o bom convívio social e no que se refere à matéria organizacional o bom emprego das normas na vida profissional do assessor executivo. Portanto, a partir do momento histórico em que o homem passou a conhecer a escrita, foi pertinente que as normas, diretrizes, hábitos e cultura deixassem de serem repassados às demais gerações via oralidade e passassem a ser documentados dando um novo movimento ao entendimento da existência de um protocolo na sociedade moderna.

O mundo corporativo entrou em uma nova fase e está adotando novas medidas e resgatando as boas regras de conduta. É claro que, a memória dos bons tempos da elegância corporativa está sendo resgatada, porém isso não significa que a rigidez e o formalismo do passado estão em curso. As pessoas voltaram a dar importância às regras de Etiqueta, todavia essas regras foram revistas. Elas voltaram, mas agora de forma humanizada (Carvalho & Cortezi, 2010, p. 19).

Elias (2009) aborda aspectos acerca de pertença e representação social pelos quais os indivíduos desempenham, uma vez que, por pertencerem a determinados lugares hierárquicos junto à nobreza, são obrigados socialmente a representar e a se colocarem representação protocolar. O exercício de pertencer a um extrato social e fazer parte de um

protocolo revela poder nas relações, principalmente no que se refere à proximidade daquele que tem precedência nos atos oficiais.

Schneider (1985) afirma que protocolo é a ordem em forma de hierarquia que determina a regulamentação da conduta do diversos governos e a quem os representa por evento oficial ou particular. Para Pereira, et al (2005), protocolo é exigência fundamental para importantes negociações da organização, uma vez que, se a reunião ou ato público não se concretiza de forma satisfatória e com credibilidade, pode se colocar em risco a reputação organizacional.

Ao se tratar de ação protocolar pública, Viana (1998) afirma que versa sobre a conduta do poder público, seus executivos, legisladores e juristas englobando o protocolo e etiqueta no cerimonial da presidência da República, senado, governos estaduais e municipais, além de atender as formalidades legais do evento civil e militar.

No contexto organizacional brasileiro, o dispositivo legal regulador do protocolo para gestão pública e seu relacionamento com a gestão privada é o Decreto nº 70.274 de 9 de março de 1972 que aprova as normas do cerimonial público e a ordem geral de precedência em solenidades de cunho oficial na capital da República, nos estados da Federação, nos territórios federais e nas missões diplomáticas do Brasil (Brasil, 1972). O referido documento foi alterado pelo Decreto nº 83.186 de 19 de fevereiro de 1979 (Brasil, 1979). No estado do Ceará, o protocolo está disciplinado pelo Decreto nº 17.171 de 18 de abril de 1985 (Ceará, 1985).

O Decreto nº 70.274/1972 está sistematizado das “Normas do Cerimonial Público” na seguinte forma: Capítulo I- estabelece-se as regras de precedência do Presidente da República e na falta dele todas as demais autoridades que procedem imediatamente sua função hierárquica. Além do uso dos símbolos, como bandeiras ou outras honras que materializam os significados das solenidades oficiais. (Brasil, 1972)

O capítulo II- refere-se à ação protocolar da posse do presidente da República; capítulo III- das visitas do presidente de República e seu comparecimento a solenidades oficiais; capítulo IV- das visitas oficiais; capítulo V- das visitas de chefes de Estados estrangeiros; capítulo VI- da chegada dos chefes de missão diplomática e entrega de credenciais; capítulo VII- do falecimento do presidente da República; capítulo VIII- do falecimento de autoridades; capítulo IX- do falecimento de chefe de Estado estrangeiro; capítulo X- do falecimento do chefe de missão diplomática estrangeira; capítulo XI- das

condecorações, segundo extensa lista hierárquica de precedência pelas quais somente podem ser conferidas pelo Governo Federal ou governos estrangeiros (Brasil, 1972).

Na administração estadual cearense, o Decreto nº 15.894, de 14 de março de 1983, apresenta as normas protocolares para o cerimonial público no estado do Ceará, que versa sobre: Título I- a precedência do Estado que é de competência do governador, sendo observadas determinadas solenidades que contenham a presença do poder judiciário, legislativo, além das forças militares. Na seção II do mesmo título, a precedência entre personalidades nacionais e estrangeiras que seguir a ordem da constituição histórica na unidade da Federação (Ceará, 1985).

No título II- encontram-se as normas da representação; título III- execução do hino nacional e estadual; título IV- o uso da bandeira nacional e estadual. No título V- da posse do governador e vice-governador do Estado; título VI- da nomeação dos secretários de Estado e demais auxiliares do governo; título VII- das audiências e comunicações de posse; título VIII- das cerimônias; título IX- transmissão temporária do poder; título X- das visitas: do ministro de Estado, do chefe de missão diplomática estrangeira, do governador ao interior do Estado. título XI- recepção do governador aos deputados após a instalação dos trabalhos legislativos; título XII- Do falecimento do presidente da República; título XIII- do falecimento do governador do Estado; título XIV- falecimento de altas autoridades; título XV- falecimento de ex-governadores do Estado (Brasil, 1972).

O referido decreto fora alterado pelo Decreto nº 17.171, de 18 de abril de 1985, acrescentando a ordem de precedência nas cerimônias oficiais de caráter estadual, bem como as normas de tratamento das personalidades em referência às correspondências oficiais. (Ceará, 1985).

Em relação ao protocolo no evento da gestão privada, seu desenvolvimento se dá na ação mais voltada ao serviço de relações públicas com a empresa em questão, além de outras instituições não governamentais, como: igrejas, universidades, hospitais, entre outras instituições que exigem uma postura e um processo protocolar com a utilização da boa etiqueta.

2.2 Utilização do protocolo na assessoria executiva pública e privada

Estudiosos previram em suas teorizações, a mudança comportamental dos profissionais na passagem do século XX para o século XXI, uma vez que o mercado se

apresentava cada vez mais exigente por qualidade, rapidez e pró-atividade (Dornelas, 2005; Morris; Muratko, 2002).

Na tentativa de desenhar o perfil do profissional de assessoramento quanto ao conhecimento e aplicabilidade do protocolo diante das exigências do mercado atual, destacam-se esses elementos de base, porém, nem sempre elucidados a contento. O assessor executivo deve recordar que, ele será agente da organização, promotor de encontros organizacionais, seja uma reunião executiva, sejam eventos de médio e até grande porte, além da sua postura diante da concorrência.

Entenda-se, portanto, que muitos outros atributos do profissional de assessoria executiva serão exigidos à medida que novos públicos e mercados vão surgindo; todavia a busca de atualização, a observação constante e a conquista de novos conhecimentos garantirão um lugar com notoriedade ao profissional que se propõe assessorar as organizações do mercado do século XXI.

Diante dessa nova configuração do profissional de assessoramento executivo, faz-se necessário desenhar um perfil comportamental da terceira profissão em maior expansão do mercado mundial segundo a Federação Nacional das Secretárias e Secretários (Fenassec, 2012). Segundo Nonato Junior. (2009), o secretário executivo poderá ocupar o cargo de assessor de diretoria, assessor de presidência, auxiliar administrativo de diretoria, auxiliar administrativo de presidência, secretário de diretoria, secretário de gabinete, secretário de presidência, secretário pleno e secretário sênior.

Algumas características comportamentais são essenciais para este profissional, seja qual cargo ele vá assumir, a saber: liderança, iniciativa, criatividade, cordialidade, discrição (Bullara, 2005; Picchiai, 2008; Nonato Jr, 2009). O mercado de trabalho do século XXI exige do profissional de assessoria executiva a habilidade para se relacionar de forma interpessoal, uma vez que ele é um facilitador do processo organizacional, sendo aglutinador sem perder sua peculiaridade subjetiva. Isso faz parte dos aspectos exigidos ao perfil do assessor executivo.

A questão dos relacionamentos interpessoais, e de sua inerente dimensão emocional, é crucial para a vida associada, pois são esses processos interativos que formam o conjunto de sistemas que a organizam. As condições em que ocorrem tais relacionamentos definem a forma de convivência entre os seres humanos que são seres de relações, e destes com a natureza. Fazem a diferença entre sofrimento e bem-estar definem com a vida social é construída em seu cotidiano. Deteriorizações nas relações interpessoais resultam em deteriorização das relações sociais, das relações inter e intraorganizacionais (Leitão; Fortunato & Freitas, 2006, p.884).

Deparando-se no estudo comparativo entre o protocolo no cerimonial público ou privado, alguns elementos são postos em comum, nos quais sem eles, os procedimentos comportamentais cotidianos podem ficar comprometidos quanto a sua credibilidade e apresentação de resultados. São eles: comunicação, habilidade, planejamento, organização e constante atualização das instruções que de forma dinâmica fazem do protocolo uma ação que enriquece o sistema da estrutura organizacional.

Segundo Gomes e Pires (2005) a pessoa que utiliza do protocolo deve ter a capacidade de organizar equipes, de conduzir com habilidade reuniões, sejam de caráter público ou privado, conhecer a contento as normas oficiais do protocolo e da etiqueta seja profissional ou social, além de ser um especialista na ordem de precedência quando se tratar das autoridades públicas –, mesmo que seja um assessor executivo da gestão privada –, uma vez que, por muitos momentos oportunos a organização se apresentará diante de autoridades públicas, que exigirão pela organização protocolar uma ordem de precedência hierárquica.

Já para o protocolo da gestão privada Gomes e Pires (2005) afirmam que o profissional de assessoria executiva deve estar encarregado pelo bom andamento do evento à luz do protocolo. Deve ainda estar atento à organização das agendas de eventos, recepções oficiais, audiências, trocas de comunicações interorganizacionais, conduzir solenidades protocolares, além de promover eventos institucionais segundo as normas estabelecidas para a realização do calendário social anual.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa utiliza o método de análise qualitativa e quanto aos fins é considerada exploratória e descritiva. Minayo (2004) defende a ideia de que a pesquisa com método qualitativo busca responder questões bem particulares, trabalhando no universo de significados, algo mais intrínseco das relações, não delimitado a mensurações.

Os investigadores qualitativos estabelecem estratégias e procedimentos que lhes permitem tomar em consideração as experiências do ponto de vista do informador. O processo de condução de investigação qualitativa reflete uma espécie de diálogo entre os investigadores e os respectivos sujeitos, dado estes não serem abordados por aqueles de uma forma neutra (Bogdan & Biklen, 1994, p. 51).

A coleta de dados se deu por meio de entrevista estruturada, gravada por áudio, pois como afirma Beuren (2012, p.56):

Como técnica de coleta de dados, a entrevista pode assumir diferentes formas; destacam-se como mais comuns as não estruturadas, as semiestruturadas e as estruturadas. Por sua vez, o questionário pode ser elaborado com perguntas abertas e/ ou perguntas fechadas. Cada uma dessas técnicas e seus desdobramentos constituem-se em instrumentos que têm suas peculiaridades, as quais precisam ser observadas para assegurar a qualidade dos dados que o investigador deseja coletar.

As entrevistas foram realizadas durante o mês de maio de 2013 em dias distintos com quatro assessoras executivas, sendo duas da iniciativa privada e duas de instituições públicas todas localizadas na cidade de Fortaleza no estado do Ceará. O tempo médio de cada entrevista foi de dez minutos e sua estrutura foi composta por dez perguntas abertas.

Os critérios de seleção das assessoras executivas de deu em função da atuação das entrevistadas em instituições de grande porte da iniciativa privada ou pública e que exercessem cargo de assessoria executiva em alta gestão.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na presente pesquisa foram entrevistadas quatro assessoras executivas de alta gestão em organizações presentes no estado do Ceará. Foram aplicadas quatro entrevistas, sendo duas em instituições de gestão privada e duas de gestão pública. As organizações pesquisadas são de grande porte, duas de gestão pública – uma universidade pública e uma organização estadual da área da educação – de incentivo à pesquisa científica com apoio de bolsas para mestrados, doutorados e pós-doutorados.

Na gestão privada pesquisou-se uma universidade, além de uma federação voltada para o comércio. As assessoras entrevistadas têm formações variadas, são profissionais que estão entre um a cinco anos de atuação na profissão, optou-se por não revelar os nomes das entrevistadas, nominando por entrevistada A, B, C e D. O roteiro de entrevistas se deu diante dos questionamentos a seguir.

Sobre o conhecimento do decreto nº 70.274, de 9 de março de 1972, referente ao protocolo e precedência, as assessoras A e C assim se expressaram.

Sim eu conheço, eu tive acesso a este decreto por ocasião do meu trabalho no *campus* Cariri. Naquela ocasião o Presidente da República-Lula veio para a inauguração do *campuse* tivemos que ter acesso e conhecer para saber como orientar a questão das bandeiras, como receber o número de autoridades, como comportá-los, a colocação das mesas, até coisas bem simples como transferência dele de local desde o avião que desceu no aeroporto do Cariri até a universidade visto tudo na questão do protocolo (Assessora A).

Olha se eu não me engano é aquele que fala da hierarquia a gente conhece aqui a gente tem um programa de gestão e aqui na universidade a gente está voltado muito para o acadêmico vamos conhecendo também este mundo dos protocolos, mas não de uma forma técnica e acadêmica como as pessoas que se formam especificamente. Porque nosso olhar é mais para os decretos do Ministério da Educação, então é muito voltado para esta parte acadêmica. A parte do cerimonial não fica com o gabinete da reitora, Mas sim com o setor de marketing e eventos.

Então a gente toma conhecimento até porque a gente mantém interface até com as outras áreas que lidam com o gabinete e a parte acadêmica e controle de agenda, recepção das autoridades, elaboração de relatórios institucionais e apoio no dia a dia de despacho com a reitora então esta é a nossa função na assessoria do gabinete da reitoria (Assessora C).

Observa-se que as assessoras executivas das universidades pública e privada têm conhecimento do uso protocolar como norma de comportamento e precedência hierárquica das autoridades presentes em determinados eventos, pelos quais foi necessária a atuação direta delas. Entretanto, em relação à organização estadual e da federação comercial as assessoras não compreendem o uso do protocolo como norma comportamental, mas, sim, um processo cotidiano de despacho documental com entradas, saídas e registros.

Sobre as atividades protocolares exercidas na sua instituição pública ou privada, além das já citadas, as assessoras A e C disseram:

Geralmente quando nós tínhamos reuniões com pessoas que não são do vínculo da universidade, às vezes recebemos outros presidentes de outras instituições, reitores de outras universidades ou pró-reitores e por ocasião de compor mesa para as reuniões faz-se necessário ter conhecimento do protocolo. (Assessora A)

Sim nós acompanhamos a ação protocolar embora não executamos sempre de forma direta, uma vez que, existe o setor responsável que é de marketing e eventos. Mas para receber uma autoridade aqui no gabinete a gente precisa organizar tudo com o cerimonialista o pessoal do evento acompanha a sequência das denominações das titulações das pessoas, dos cargos, o envio de documentos e convites, ofícios, tudo isso é acompanhado pelo gabinete, temos muito cuidado com as denominações, com os termos que serão utilizados para as autoridades públicas, ou seja, nada sai daqui ou vai para as autoridades que não passe aqui pela assessoria executiva, mas sempre na função acadêmica e sempre trazemos o pessoal especializado que é do marketing e eventos. (Assessora C)

As atividades protocolares exercidas pelas assessoras da gestão pública e privada se evidenciam além da acolhida das autoridades, pelo acompanhamento de outros profissionais que exercem a coordenação dos cerimoniais, bem como, o despacho da documentação oficial endereçada às autoridades envolvidas. Estes elementos evidenciam o próprio pensamento de Elias (2001), na sua obra *Sociedade da Corte* que apresenta *status* e aproximação de quem tem o poder da instituição e insere o assessor num processo de diferenciação entre os demais participantes de determinado ato institucional.

Referindo-se à forma de utilização do protocolo, as assessoras apontaram as formas como percebem a influência/interferências nas relações de hierarquia na organização:

Sim, em determinado momento nós tivemos uma situação dentro da universidade e tinha convidados prefeitos e outras autoridades e na hora em que fomos organizar o protocolo para a fala a outra pessoa que veio que era um assessor queria que o prefeito fosse o último a falar o que ia de certa forma quebrar o protocolo porque pela ordem de hierarquia para este ato está acontecendo dentro da universidade a maior autoridade era a do reitor que deveria falar por último e determinados momentos não chegou ao conhecimento desta determinada autoridade, ficou no âmbito dos assessores do cerimonial criou-se um certo constrangimento. (Assessora A)

Sim ajuda sim, quando a gente quer saber onde fica determinado documento, determinado processo a gente recorre ao protocolo, ao registro que a gente tem e reconhece a autoridade e as funções hierárquicas dentro da organização e as que estão diretamente ligadas a ela. (Assessora B)

Com certeza é muito importante, porque por mais que a universidade seja uma instituição democrática muito aberta é uma característica da nossa reitora uma gestão mais participativa onde todos têm parte, a hierarquia é importante para a boa gestão de documentos, de autorizações, isso é fundamental, importante o respeito à hierarquia para não passar por cima para que não se crie crises dentro da instituição. As relações protocolares são essenciais para isso e a gente segue rigorosamente a questão de opiniões para quem está a nível acima ou abaixo é bastante respeitada para rendimentos de excelência das atividades. (Assessora C)

Ajuda, ajuda muito, porque quando a gente consegue usar bem a questão protocolar diante das autoridades as funções e os papéis ficam claros e ninguém se sente ofendido você faz jus ao que tem que ser feito. Então eu penso que o bom uso do protocolo ajuda muito o ambiente de trabalho (Assessora D).

As entrevistadas representam uma uniformidade de pensamento com referência à influência do exercício protocolar diante da hierarquia da organização. Seja ela privada ou pública, o protocolo usado cotidianamente representa uma ferramenta de interação social, incorporando uma etiqueta a ser seguida como afirma Castro (1997), mas, sobretudo, de correspondência em nível hierárquico.

As assessoras A e C citaram ocasiões específicas em que o protocolo é usado:

Sim especialmente nos grandes eventos que faz necessária a presença do senhor reitor o protocolo é usado e correto que ao meu ver que eu avalio muito bem com certeza. (Assessora A)

No atendimento às autoridades públicas e privadas e nas deliberações documentais que fazem parte da universidade que fazem parte da alta gestão. (Assessora C)

Observa-se que as duas universidades utilizam mais o protocolo como norma comportamental diante das autoridades públicas e privadas; entretanto, a organização estadual

de apoio à pesquisa e a federação se resume no uso do protocolo como controle documental de forma que no cotidiano todas podem lidar diretamente com autoridades, como afirma Elias (2009). Porém, como falta o conhecimento do uso protocolar, como norma comportamental, as que não têm elemento no cotidiano basear-se-ão em pessoas especializadas em eventos, e por conseguinte, limitar-se-ão à margem do empoderamento da inserção ao meio da “Sociedade da Corte”.

A frequência de uso do protocolo na sua função institucional, pelas assessoras, foi assim citada:

Quase que diariamente porque como trabalho assessorando as reuniões e às vezes participando de assembleias, acompanhamento da pró-reitora a assessoria faz necessária. Não necessariamente a questão do protocolo deve estar ligado aos eventos, mas até a forma como você recebe a pessoa, para uma audiência para uma reunião, você precisa fazer uso do protocolo. Se incluir tudo, é todo dia, o dia todo, então assim desde um simples envio de documento até a recepção de uma autoridade que aqui na universidade por ser de grande porte é muito frequente é todo dia (Assessora A).

É diariamente, pois como eu trabalho no gabinete da presidência até com o próprio presidente eu lido diariamente com protocolo e faço uso direto com meu chefe que é o presidente (Assessora D).

As quatro assessoras têm consciência de que fazem diariamente algum procedimento protocolar, seja ele como norma comportamental, seja como despacho e controle documental. Como afirma Schneider (1985), o uso do protocolo exige uma conduta nas mais variadas formas de governo, uma vez que se pode representar a autoridade em eventos oficial ou particular.

As assessoras assim se manifestaram sobre a crença, ou não, de que a administração do protocolo proporciona algum diferencial de poder no exercício das suas atividades:

Com certeza em todo momento que você demonstra conhecimento que você tem a segurança naquilo que você expressa isso diferencia dos demais e o protocolo como nem todas as pessoas usam ou faz uso do protocolo nem todas as instituições têm um setor de cerimonial quando você vê alguém que entende de protocolo às pessoas admiram, fazem perguntas, tiram dúvidas com você em relação a determinadas práticas mesmo que você não faça uso no dia a dia. Agora eu sinto a necessidade não só na universidade acho que nas outras instituições capacitar porque fica muito difícil você, um grupo para uma universidade não tem como suprir a demanda, eu sinto esta necessidade de ser feito um tipo de treinamento para as secretárias estarem auxiliando e monitorando os momentos de eventos. (Assessora A)

Essa palavra poder quando remete a conhecimento, a ajuda às pessoas, a resolver as coisas de forma mais rápidas e ter mais facilidade de entrar em alguns ambientes e ter mais contatos com as pessoas esta facilidade de relações ajuda muito a fluir o que precisa ser resolvido, falando neste sentido de facilitar os fluxos pessoais e fazendo

com que a universidade atinja seus objetivos, sim eu diria que a ação protocolar é fundamental e me constitui poder institucional. (Assessora C)

Eu vejo demais como elemento agregados eu acho que isso traz certa credibilidade para o profissional do secretariado que sabe lidar bem com esta questão protocolar e nos dar um viés formal no que precisa desta formalidade é como saísse da forma de fazer de qualquer jeito então eu acho que a questão do protocolo é essencial para a profissão que a gente exerce (Assessora D)

O conhecimento de alguns elementos protocolares seja os de acompanhamento da precedência das autoridades, seja de um bom acompanhamento documental dá as entrevistadas um senso de poder. Poder de coordenação, inserção e de facilitação dos diversos fluxos dos processos organizacionais. O pensamento de Viana (1998) confirma essa reflexão diante da versatilidade junto ao poder público, executivo, legislativo ou judiciário, extensivo à gestão privada. Todavia, todas são unânimes em compreender que poderiam ter de forma mais notória este poder caso elas tomassem conhecimento da normatização federal, estadual e municipal do uso protocolar para as organizações sejam públicas ou privadas.

As assessoras desconhecem totalmente a normatização do Decreto Estadual nº. 17.171 de 18 de abril de 1985 - Lei Estadual, que versa sobre a ação protocolar no estado do Ceará que normatiza o uso protocolar nas organizações, além de não terem consciência quando este seria útil a suas organizações. É intrigante que nem mesmo a organização estadual tem entendimento deste decreto, ficando o questionamento quanto ao bom andamento diante da presença de autoridades que representam o estado do Ceará, ou aqueles que surjam de outros níveis hierárquicos de precedência nacional ou internacional.

A presente pesquisa encontrou uma lacuna que fragiliza a ação protocolar: a falta de conhecimento do Decreto que regula a orientação protocolar no estado do Ceará (Ceará, 1985), uma vez que, as entrevistadas em nenhuma hipótese souberam assinalar conhecimento e domínio sobre o decreto regulador.

Relate de que forma sua organização a capacitou para o bom uso protocolar

Não este conhecimento na verdade eu adquiri na época da minha graduação à medida que eu fui me identificando a partir destas atribuições que aconteceu a necessidade de pesquisar sobre protocolo e fui procurando conhecer e aprofundar. Quer dizer a partir das demandas surgiu pelas demandas. (Assessora A)

Percebe-se nas entrevistadas uma ausência de investimento organizacional no que se refere à capacitação do uso protocolar; diante da resposta de uma das assessoras da

gestão pública se evidencia que é unânime a falta de capacitação. O que se tem de conhecimento vem dos cursos de graduação ou como respostas às demandas cotidianas; esta mentalidade se confirma no estudo de Dornelas (2005), que apresenta como exigência para a profissão de assessoramento executivo a qualidade da formação, a rapidez em acompanhar a atualização da realidade e a pró-atividade.

A Assessora B, que administra o protocolo, disse sentir-se valorizada na sua instituição.

Sim, isso faz diferença, enquanto secretária executiva eu acabo sendo um referencial para os outros profissionais de uso do protocolo (Assessora B).

As informações apontam que as quatro entrevistadas reconhecem o uso de protocolo no cotidiano da organização, entretanto, este reconhecimento será mais pelos outros profissionais que também exercem atividades protocolares de alguma forma; entretanto, ainda é tímido o reconhecimento por parte dos gestores da eficiência dos atos protocolares no cotidiano do profissional de assessoria executiva.

Segundo a Assessora A, a organização em que desempenha suas atividades profissionais possui um setor responsável pela parte protocolar.

A universidade tem um setor de protocolo que é responsável pelos eventos e os maiores eventos da universidade são organizados por eles a organização é deles os eventos de menores portes eles orientam inclusive já chegaram a dar cursos e na época eu fazia parte da universidade mas o setor de protocolo já chegou a dar cursos para as secretárias para facilitar o protocolo no âmbito de eventos menores (Assessora A).

As duas assessoras executivas da organização pública relatam que elas mesmas em união com o setor interno de eventos acompanham o uso protocolar seja para a realização de cerimonial que envolva a ordem de precedência seja por processos documentais. Gomes e Pires (2005) afirmam que o profissional de assessoria deve ter o poder de conduzir, promover e a contento organizar toda uma ação protocolar pela qual o comportamento é sempre percebido e assimilado pelos envolvidos no evento. Entretanto as assessoras das organizações privadas recorrem a empresas de contrato para coordenar eventos em que as normas de comportamento se fazem necessárias no uso do conhecimento das regras protocolares.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nota-se diante da revisão bibliográfica que a teoria acerca da temática sobre protocolo apresenta diversas definições que partem desde organização, despacho, controle e administração de documentos até a postura comportamental, sendo esta o elemento de pesquisa do presente estudo.

Diante das entrevistas aplicadas às assessoras executivas de alta gestão das instituições públicas e privadas pesquisadas, observou-se que elas se diferenciaram na atuação protocolar em variados elementos a saber: na gestão pública o enfoque do uso das normas protocolares de precedência são cotidianamente utilizadas, uma vez que o fluxo de autoridades é bastante intenso, exigindo dos profissionais a compreensão do respeito hierárquico, bem como do discernimento da postura institucional pelas quais elas representam. Já nas organizações de iniciativa privada o enfoque do uso protocolar se dá na viabilidade documental, além do acompanhamento e despacho da agenda organizacional. Percebeu-se ainda que quando se faz necessário o uso protocolar em ordem de precedência em eventos ou outros atos institucionais as organizações privadas preferem contratar profissionais externos para coordenar o uso das normas protocolares.

Outra diferenciação relevante é que enquanto na iniciativa pública o profissional de assessoramento passa por algum tipo de capacitação para o bom uso protocolar, na iniciativa privada se resguarda aos interesses particulares de alguns eventos pelos quais a organização necessite seja para o bom uso das normas de precedência, seja para o bom relacionamento hierárquico das funções.

A iniciativa pública exige dos profissionais ligados diretamente à presidência dessas instituições certo conhecimento dos decretos em nível federal e estadual para bem seguir a normatização da ordem de precedência das autoridades públicas ou privadas. Entretanto, as empresas particulares não têm este foco de exigência, uma vez que, a ação protocolar do profissional de assessoramento visa a atender os objetivos da empresa, e, por isso mesmo, sua atuação é restrita na pessoa da presidência e seus interesses.

Todavia, o estudo revelou similaridades da atuação protocolar dos assessores executivos, a saber: o uso cotidiano das diversas formas do uso de protocolo, até mesmo sem possuir toda a capacitação necessária as profissionais de assessoramento entrevistadas

revelaram certo conhecimento no relacionamento hierárquico e sua ordem de precedência, bem como a busca pessoal de aprofundamento do conhecimento da normatização sobre protocolo comportamental, uma vez que, a demanda diária exige tal conhecimento.

Outra similaridade relevante é a percepção de poder que cada entrevistada relata na atuação protocolar, confirmando a teoria norbetiana que relata o exercício de pertencer a um extrato social e fazer parte de um protocolo que revela poder nas relações, principalmente no que se refere à proximidade daquele que tem precedência nos atos oficiais, seja no caso das diretorias de gestão pública seja nas de iniciativa privada. O reconhecimento vem dos pares e outros profissionais que percebem o acompanhamento e a postura desses profissionais diante das exigências protocolares, faltando ainda maior reconhecimento dos que presidem estas organizações. Daí se presume a falta de motivação para a capacitação dos profissionais que deveriam acompanhar com eficiência o uso do protocolo comportamental.

A pesquisa denotou que existe a necessidade dos profissionais de assessoramento executivo de se esforçarem no aprendizado dos decretos federal e estadual, que regulamentam a normatização protocolar para o comportamento e ordem de precedência das autoridades. Ainda que as organizações de iniciativas públicas e privadas invistam na capacitação protocolar desses profissionais para que eles contribuam ainda mais com o bom fluxo comportamental dos envolvidos nas demandas institucionais.

Para estudos futuros, indica-se uma investigação na capacitação no nível de graduação acadêmica do profissional de assessoria executiva, pois a lacuna ficou evidente em todas as entrevistadas, demonstrando a falta de conhecimento das normatizações que instruem o bom uso comportamental da ação protocolar, e quando se apresenta a teorização se restringe ao simples controle documental, criando uma limitação da compreensão ampla do uso protocolar como elemento aglutinador de relacionamento e pertença a determinado status que indica poder institucional.

REFERÊNCIAS

Beuren, Ilse Maria (2012). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto.

Brasil. *Decreto nº 70.274/72*. (9 de março de 1972). Brasília: Senado Federal.

Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 6, n. 3, p 01-20, set./dez. 2015.

Brasil. *Decreto nº 83.186/79*(19 de fevereiro de 1979). Brasília: Senado Federal.

Brasil. *Decreto nº 17.171/85*(18 de abril de 1985).Brasília: Senado Federal.

Bullara,Cesar Furtado de Carvalho (2005). *Evolução do conceito de liderança*. Recuperado em 14 de novembro, 2012, de<<http://www.ise.org.br/informe/artigos/cesarbullara2.htm>>.

Carvalho, Luciana Magalhães&Cortezi, Ariane Rodrigues (2010). *A Etiqueta Corporativa:o requisito básico para o profissional de secretariado*.Monografia - Faculdade de Tecnologia de São Paulo, São Paulo.

Ceará. *Decreto nº 15.894/83*(14 mar.1983). Fortaleza: Assembleia Legislativa.

Castro, Claudine de(1997). *Etiqueta: um guia prático e atual para as boas maneiras* (2a ed.). Rio de Janeiro: Ediouro

Dornelas, J. C. A. (2005).*Empreendedorismo:transformando ideias em negócios* (2a ed.). Rio de Janeiro.

Elias, Norbert (abr. 2009).O protocolo e a precedência nas representações ritualizadas do presidente da República francesa: uma forma de comunicação política a uma representação simbólica do poder, *Revista Famecos*, Porto Alegre , nº 38,abril 2009.

Elias, Norbert (2001). *Sociedade da Corte*. Rio de Janeiro: Zahar.

Fenassec(2012). Recuperado em 9 de março, 2013, de<<http://www.fenassec.com.br/>>.

Fortunato, Graziela; Freitas, Angilberto Sabino&Leitão, Sérgio Proença (2006). Relacionamentos interpessoais e emoções nas organizações:uma visão biológica. Rio de Janeiro, *RAP*, pp. 883-907, set./out.

Gomes, Onilda& Pires, Sérgio (2005). *Cerimonial e Protocolo:Governo do Estado e Prefeituras construindo uma nova realidade*. Fortaleza: Sebrae.

Lukower, A. (2003).*Cerimonial e protocolo*. (1a ed.) São Paulo: Contexto.

Martinez, M. (2001). *Cerimonial para executivos:guia para execução e supervisão de eventos empresariais* (3. ed.). Porto Alegre: Sagra-Luzzatto.

Minayo, M. C. de S. (2004). Ciência, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: Minayo, M. C. de S.(Organizadora). *Pesquisa Social – teoria, método e criatividade*. Petrópolis: Vozes.

Miranda, Luiza. (2003). *Negócios e festas:cerimonial e etiqueta em eventos*. Belo Horizonte: Autêntica.

Nonato Júnior, Raimundo (2009). *Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo:a fundação das ciências de assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica.

Revista de Gestão e Secretariado -GeSec, São Paulo, v. 6, n. 3, p 01-20,set./dez. 2015.

Pereira, Marcela da Cunha et al. (abr. 2005). Cerimonial e protocolo: utilização das normas pelo profissional de secretariado executivo. *Est. Pesqui, Lins*, vol. 8, n.1, abr.

Picchiai, Djair (2008). *Estratégia, estrutura e competências*: Estudo de caso de três operadoras de planos de assistência à saúde, modalidade. São Paulo: FGV-EAESP/GV, Relatório de Pesquisa 17.

Schneider, P.S. (1985). *Cerimonial e protocolo: organização de solenidades e convívio social*. (1a ed.). Porto Alegre: Sulina.

Viana, Flávio Benedicto (1998). *Universidade: protocolo, rito e cerimonial*. São Paulo: Lúmen.