



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE, SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO SECRETARIADO EXECUTIVO

SILVIO DE SOUSA BARROS

GESTÃO E SECRETARIADO: A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE
SECRETARIADO EXECUTIVO EM INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

FORTALEZA

2016

SILVIO DE SOUSA BARROS

GESTÃO E SECRETARIADO: A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE
SECRETARIADO EXECUTIVO EM INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.^a Me. Conceição de Maria Pinheiro Barros

FORTALEZA

2016

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

B282g Barros, Silvio de Sousa.
Gestão e secretariado: A atuação do profissional de secretariado executivo em instituição de ensino / Silvio de Sousa Barros. – 2016.
87 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2016.
Orientação: Profa. Ma. Conceição de Maria Pinheiro Barros.

1. Gestão Secretarial . 2. Secretariado Executivo . 3. Instituições Educacionais. I. Título.

CDD 651.3741

SILVIO DE SOUSA BARROS

GESTÃO E SECRETARIADO: A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE
SECRETARIADO EXECUTIVO EM INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL

Monografia apresentada ao Curso
de Secretariado Executivo do
Departamento de Administração
da Universidade Federal do Ceará,
como parte dos requisitos para
obtenção do título de Bacharel em
Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.^a Me. Conceição
de Maria Pinheiro Barros

Aprovada em: ___/___/_____.

EXAMINADORAS

Prof.^a Me. Conceição de Maria Pinheiro Barros (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Me. Joelma Soares da Silva
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Me. Daniela Giareta Durante
Universidade Federal do Ceará (UFC)

AGRADECIMENTOS

A Deus, que é o princípio e o fim e sem o qual nada teria sido possível. Por me permitir a concretização de mais um sonho.

A minha mãe, Maria Diomélio, ainda que de forma póstuma, por sempre torcer pelo meu sucesso, me ensinar a fazer tudo com decência e me incentivar a seguir estudando, dando o meu melhor.

Ao meu filho José Jonadabe, pelas inúmeras horas roubadas em que estive ausente devido a necessidade de estar em aula. Por sua voz doce dizendo: “vai lá pai, você tem que estudar, mas depois a gente brinca!”. Agradeço também a Ruth Helena, mãe do José, que durante toda a graduação, supriu minha ausência e cuidou dele de forma ímpar.

Ao meu padastro, Paulo Tadeu, este por ser sempre tão idôneo e exemplo de caráter, e aos meus irmãos César Barros, Paula Maciel e Gabriel Maciel, por me incentivarem, torcerem por mim e estarem ao meu lado independente de qualquer situação.

A todas as minhas tias, que sempre acreditaram em mim, especialmente a Geracilda Sousa e Socorro Barros, por quem tenho um carinho e admiração especial.

A coordenadora do curso de Secretariado Executivo professora Joelma Soares, incansável no seu fazer pedagógico, a todos os professores por me incentivarem a dar o meu melhor. De uma maneira especial a professora Daniela Giareta, professora de notório saber e paciência, por suas muitas reflexões colocadas e que contribuíram para a minha formação. A todos os servidores da UFC que com esmero deram o seu melhor para que o curso acontecesse com excelência.

A minha orientadora, professora Conceição Barros, pessoa ímpar, que apesar de conhecê-la a pouco tempo demonstrou ser um grande ser humano, no sentido mais literal da palavra e que a meu ver representou um sinônimo perfeito para o substantivo “paciência” ao me conduzir na elaboração deste trabalho monográfico.

A todos os meus colegas adquiridos ao longo desses quatro anos de curso, dos quais seis, esses amigos, não poderia deixar de citar nominalmente: Andressa Hyllare, Denise Páscoa, Janaina Lima, Josy Vieira, Melka Freitas e Régina Samara, por nos momentos difíceis, serem verdadeiros e me emprestarem seus ouvidos me ajudando a seguir em frente com foco. Sou grato a Deus por me permitir os escolher como irmãos.

E por último e não menos importante a uma amiga especial, Milena Santos, que todos os dias, estando próxima ou não, me incentivou e dizia: “eu acredito em você”.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.” (José de Alencar)

RESUMO

O mundo do trabalho passou por diversas modificações que alteraram o foco de algumas profissões e o secretário executivo passou a incorporar novos papéis e novas habilidades, o que alguns autores entendem como Gestão Secretarial. Este trabalho tem como objetivo geral analisar a atuação do profissional de Secretariado Executivo exercendo papel de gestor em uma instituição educacional. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, descritiva e observação participante. Os métodos utilizados foram uma pesquisa de campo, tendo como técnicas a observação participante e o relato de experiência. O relato de experiência foi realizado pelo próprio autor da pesquisa, pois é o profissional de Secretariado Executivo da instituição de ensino estudada que atua como gestor administrativo/financeiro. Como instrumentos de coleta de informações foram utilizados o roteiro de observação participante e o questionário o qual foi aplicado a 15 respondentes. Para a etapa de interpretação de dados foi utilizada a metodologia de análise de conteúdo. Após a análise das informações percebeu-se que a atuação do profissional de Secretariado Executivo exercendo papel de gestor em uma instituição educacional acontece de forma sistemática, organizada, eficaz e contribui sobremaneira para o desenvolvimento e fluir dos processos organizacionais como um todo. Por reunir um repositório amplo de conhecimentos que perpassam diversas áreas do conhecimento e por ser notório a habilidade no relacionamento interpessoal esse profissional tende a estabelecer conexões, interações entre as áreas diversas que fazem fluir não só a comunicação eficaz mas também o fluxo de trabalho. Isso pode ser constatado na avaliação feita pelos profissionais e ainda ao se verificar as atividades elencadas no relato de experiências mencionadas na análise de dados deste trabalho acadêmico. Por fim percebe-se que a cada dia esse profissional vem conquistando espaço no âmbito da gestão desenvolvendo sua prática laboral com organização, zelo, seriedade e profissionalismo, afastando-se a cada dia das funções operacionais e introduzindo-se crescentemente na área de gestão no que se refere especialmente a tomada de decisões.

Palavras-chave: Gestão Secretarial. Secretariado Executivo. Instituições Educacionais.

ABSTRACT

The labor world has changed and has transformed the focus of some professions. Therefore, executive secretaries have incorporated new roles and skills, a fact recognized by some authors as Secretarial Management. The research general objective is to analyze a professional executive secretary's work performance as manager at an educational institution. This research is qualitative, descriptive and participant. The method used was field research, with participant observation and experience report as techniques. The author of this research himself reported his experience as an Executive Secretaryship professional, who works at an educational institution as administrative/financial manager. A script for participant observation and a survey applied to 15 respondents were used to collect data. Content analysis was the method used for data analysis. Analysis show the Executive Secretaryship professional's work as manager of the educational institution is systematic, organized and effective, as well as it expressively contributes to development and flow of the organizational processes as a whole. Because he owns a vast repository of knowledge that span various areas and is skilled in interpersonal relationships, this professional is likely to build connections and interactions among departments, which makes effective communication and work to flow. Those findings are also observed in the answers obtained from the survey and in the activities listed in the experience report. As a final point, results show this professional has been conquering space as manager each day by developing his practice with organization, care, seriousness and professionalism, distancing himself from operational functions and getting closer to management, specially dealing with decision-making.

Keywords: Secretarial Management. Executive Secretaryship. Educational Institutions.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Características dos quatro modelos gerenciais.....	23
Figura 1 – Competência: Comunicar resultados.....	25
Figura 2 – As três dimensões da competência.....	26
Figura 3 - Dez papéis do gerente segundo Mintzberg.....	29
Figura 4 - As competências e os papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.....	30
Quadro 2 – Os oito papéis gerenciais e as respectivas competências-chave.....	31
Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização..	32
Figura 6 – O processo administrativo em Secretariado Executivo.....	44
Quadro 3 - Atividades desenvolvidas pelo secretário por área.....	65
Quadro 4 - Papéis, competências e funções desenvolvidas pelo secretário ao atuar como gestor.....	67
Gráfico 1 – Os papéis gerenciais.....	70
Gráfico 2 – Conhecimentos utilizados.....	71
Gráfico 3 – Avaliação dos pilares de gestão.....	72

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
2	GESTÃO, COMPETÊNCIAS, PAPÉIS E FUNÇÕES GERENCIAIS.....	17
2.1	Gestão: principais conceitos e teorias.....	18
2.2	As competências, os papéis e as funções gerenciais.....	24
3	A GESTÃO SECRETARIAL E A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS.....	35
3.1	Gestão secretarial: discussões contemporâneas.....	35
3.2	Papéis, competências e funções do secretário executivo como gestor.....	39
3.3	O secretário executivo nas instituições educacionais.....	45
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	49
4.1	Classificação da pesquisa.....	49
4.2	Universo e sujeitos da pesquisa.....	50
4.3	Métodos e técnicas da pesquisa.....	51
4.4	Instrumento de coleta de dados.....	52
4.5	Análise dos dados.....	53
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	55
5.1	Relato de experiência: a atuação do profissional secretário executivo como gestor educacional.....	55
5.1.1	<i>Campo de pesquisa: sobre a instituição educacional.....</i>	<i>55</i>
5.1.2	<i>A atuação do secretário executivo como gestor na instituição educacional.....</i>	<i>60</i>
5.1.2.1	<i>Perfil (idade, sexo, formação, experiência profissional, tempo de atuação na instituição, desenvolvimento profissional na instituição).....</i>	<i>61</i>
5.1.2.2	<i>A prática profissional do secretário executivo como gestor.....</i>	<i>62</i>
5.2	Percepção de profissionais subordinados ao Secretário Executivo acerca da sua atuação como gestor educacional.....	69
5.2.1	<i>Os papéis gerenciais e as competências do profissional de Secretariado Executivo em sua atuação enquanto gestor educacional na visão de subordinados..</i>	<i>69</i>
5.2.2	<i>As funções gerenciais na atuação do secretário executivo como gestor na percepção de subordinados.....</i>	<i>72</i>
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	74

REFERÊNCIAS.....	76
APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE.....	83
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROFISSIONAIS SUBORDINADOS AO SECRETÁRIO EXECUTIVO	85

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho passou por diversas modificações que alteraram o foco das profissões. As organizações estão selecionando pessoas flexíveis às mudanças e dispostas a aprender constantemente, ou seja, “o especialista em determinadas tarefas está sendo substituído por aquele com visão abrangente, que saiba trabalhar em equipe, conhecendo a totalidade dos projetos da empresa” (AZEVEDO; COSTA, 2002, p. 145).

No caso do profissional de Secretariado Executivo, esse cenário não é diferente, pois este “mudou sua imagem nas organizações ao deixar de ser elemento de apoio do ‘chefe’ e assumir [...] o desafio de introduzir novas metodologias no tratamento da informação” (LIMA, 2002, p. 447). O profissional secretário possui em seu histórico, diversas mudanças que o tornaram dinâmico e responsável por diversas atividades, incluindo a gestão. Segundo Motta (1997, p. 19), a gestão não se assemelha com nenhuma outra profissão, pois os profissionais que exercem essa função necessitam de flexibilidade e muita habilidade, isso devido às inúmeras tarefas e situações (uma diferente da outra) a serem resolvidas.

O secretário passou a incorporar novos papéis e novas habilidades, o que alguns autores denominam como Gestão Secretarial (LASTA; DURANTE, 2008; DURANTE; FÁVERO, 2009; SILVA; BARROS; BARBOSA, 2012; BARROS, *et al*, 2003; RODRIGUES, *et al*, 2013; BARROS; CAJADO; ALVES, 2015; SILVA; BARROS; FERREIRA, 2015; SILVA; BARROS; CRUZ, 2016) o que torna a pesquisa relevante por tratar de uma situação atual e que carece de investigações. Um estudo bibliométrico realizado por Silva, Barros e Barbosa (2012) com o intuito de identificar os principais assuntos que fundamentam a Gestão Secretarial mostra que:

A partir da observação dos títulos dos artigos é possível que se obtenha uma noção dos assuntos relativos à gestão secretarial abordados pelos autores. Boa parte dos artigos centra-se em fazer um comparativo entre o Secretário e o Gestor no tocante às suas atividades e atribuições, procurando encaixar o profissional neste perfil. Busca-se, também, apresentar a Gestão Secretarial como tema de grande importância atualmente, definindo-o. Isto denota o interesse dos autores em promover o tema (SILVA; BARROS; BARBOSA, 2012, p. 114).

Silva, Barros e Ferreira (2015), abordam a gestão secretarial relacionando-a com a evolução da área secretarial a partir do perfil do profissional que superou o

tecnicismo levando-o ao desenvolvimento de diversas funções as quais esse profissional está apto a desenvolver. Com relação a estas funções gerenciais, a pesquisa identificou no processo administrativo na área específica do cotidiano do trabalho do secretário executivo, a gestão das atividades secretariais, distribuídas entre planejamento, organização, direção e controle.

É perceptível que o profissional de Secretariado Executivo deve preocupar-se em como ele está relacionado com as atividades de Gestão. Dessa forma, o questionamento deste estudo é: Como ocorre a atuação do profissional de Secretariado Executivo como gestor em organizações educacionais? Este trabalho tem como objetivo geral analisar a atuação do profissional de Secretariado Executivo exercendo papel de gestor em uma instituição educacional. Os objetivos específicos são:

- a) Descrever a atuação do profissional secretário executivo como gestor educacional, a partir de um relato de experiência;
- b) Identificar os papéis gerenciais e os conhecimentos do profissional de Secretariado Executivo em sua atuação enquanto gestor educacional na visão de seus subordinados;
- c) Investigar a percepção de profissionais subordinados ao secretário executivo acerca das funções gerenciais em sua atuação como gestor educacional.

A natureza da práxis secretarial é considerada multidisciplinar, na qual se utilizam teorias diversas de forma interdisciplinar, com vistas a atingir a coerência científica necessária à compreensão da realidade da função, bem como de seus aspectos práticos. Isto fica claro desde a formação do indivíduo para esta função, em que "são trabalhados conteúdos de diferentes áreas do conhecimento: Administração, Contabilidade, Filosofia, Sociologia, Direito e outras que contribuem com a atuação profissional" (HOELLER, 2006, p. 5). Conforme Nascimento (2012), a proposição de que a área de Secretariado seja interdisciplinar, requer reflexões acerca da relação entre as disciplinas.

A multidisciplinaridade e a interdisciplinaridade estão presentes na atuação secretarial e da sua constituição como gestor. Conforme Nascimento (2012, p. 104), "a interdisciplinaridade consiste na tentativa de interação entre duas ou mais disciplinas" e no Secretariado é válido afirmar a área como tal, dado o contato constante dela com

outras áreas, assim como a necessidade de estabelecimento do objeto de estudo a partir dessa interação. Afirma Nascimento (2012, p. 106) que:

Dessa forma, o Secretariado Executivo se constituiria em uma interdisciplinar, mantendo interação constante com diversas outras, não só das ciências sociais aplicadas (como a economia, a administração e a arquivística), como também de outras áreas do conhecimento (como linguística, a sociologia, a psicologia, a tecnologia da informação, entre outras).

Nessa perspectiva, o secretário pode atuar como gestor em diferentes tipos de organização, inserindo-se nesse contexto as instituições educacionais. A partir das mudanças no perfil profissional, a multidisciplinaridade de conhecimentos que a área secretarial abrange, aponta que o secretário possui perfil para gestão, sendo assim, é necessário investigar como isso se dá e como este profissional contribui para as organizações nas quais estão inseridos.

Apesar de a Gestão Secretarial estar sendo discutida no âmbito acadêmico, esta ainda não possui de fato uma teoria estruturada. Conforme Silva, Barros e Barbosa (2012, p. 109) a Gestão Secretarial é discutida constantemente como sendo “uma leitura diferente das atividades do profissional de Secretariado Executivo. No entanto, ainda há muito que falar sobre este assunto, que ainda é novo e necessita de mais estudos para uma melhor compreensão e embasamento”.

A pesquisa científica contribui para a fixação da gestão em Secretariado como uma área de conhecimento. Nesse intuito, existem debates que caminham para a sua demarcação no campo científico, porém “[...] percebe-se a ausência de aportes teóricos e conceituais que possibilitem a consolidação da gestão secretarial como área de conhecimento” (SILVA; BARROS; FERREIRA, 2015, p. 151). Conforme Durante (*et al*, 2016, p.148), “A evolução científica de uma área depende da realização de pesquisas científicas bem estruturadas, relevantes e reconhecidas na comunidade acadêmica.”

Para delineamento desse conceito existe a necessidade de aprofundamento empírico que contribua para a consolidação do secretário com o perfil gestor. Silva, Barros e Cruz (2016), concordam que a Gestão Secretarial é um tema recorrente, contudo a delimitação existente ainda carece de estudos que a comprove como construto. “A Gestão Secretarial é um assunto importante para o Secretariado

Executivo, no entanto, exige mais pesquisas na área, tanto teoricamente como empiricamente.” (SILVA; BARROS; BARBOSA, 2012, p. 123).

Destaca-se a relevância desta investigação, visto que a mesma contribui para demarcar o exercício da gestão por profissionais secretários a partir da obtenção de subsídios acerca da sua atuação como gestor educacional, uma possível área de atuação do secretário executivo, destacando assim, os papéis, os conhecimentos e as funções gerenciais. O interesse em desenvolver este estudo surgiu no ano de 2015, durante a disciplina de Estágio Supervisionado, no curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, cursada pelo autor da pesquisa e ainda pelo fato do mesmo atuar como gestor em uma organização educacional.

Dessa forma, a realização de uma pesquisa acerca da atuação do secretário executivo como gestor em instituição educacional pode colaborar para o aprofundamento das discussões acadêmicas em relação ao tema, bem como obter informações da vivência de gestão por um profissional da área a partir da sua experiência e da percepção de seus subordinados relacionando teoria e prática.

Este trabalho monográfico está dividido em seis capítulos, sendo o primeiro esta introdução que contemplou questão norteadora, objetivos, relevância e justificativa da pesquisa. O segundo capítulo aborda os aspectos gerais, conceitos e teorias e as competências gerencias. O terceiro capítulo discute a Gestão Secretarial e a atuação do secretário executivo em organizações educacionais, as discussões contemporâneas na Gestão Secretarial e por fim, os papéis, competência e funções do secretário executivo como gestor. O quarto capítulo engloba a metodologia da investigação. O quinto capítulo apresenta a análise de dados e o sexto capítulo expõe as considerações finais do estudo.

2 GESTÃO, COMPETÊNCIAS, PAPÉIS E FUNÇÕES GERENCIAIS

Antes de iniciar um estudo que trata de gestão organizacional, é necessário compreendê-la como a ação de dar direção a partir de um conjunto de normas e princípios, que promovem a base da estrutura de seu funcionamento (SCATENA, 2012). A atividade de gestão é repleta de desafios que envolvem a tomada de decisões, resolução de problemas, processamento de informações, gestão de pessoas e muitas dessas atividades, exigem do profissional gestor competências que irão auxiliar no desempenho desse papel. Sobre as atividades gerenciais destaca-se a seguinte classificação:

Funções gerenciais: tomar decisões, planejar e controlar. Comunicação: trocar e processar informações; processar documentação. Administração de recursos humanos: motivar, resolver conflitos, colocar pessoal, treinar. Relacionamento (*networking*): manter relações sociais, fazer política, interagir com pessoas fora da organização (MAXIMIANO, 2000, p. 35).

Assim, percebe-se que as atividades que permeiam a gestão, exigem além de competências técnicas, como o planejamento e organização, as humanas, que vem a agregar e desenvolver a gestão de relacionamentos por parte do gestor. O gerente atualmente deve assumir diversos papéis dentre os quais o de facilitador dos processos organizacionais (MAXIMIANO, 2002).

Para desenvolver a gestão, é necessário que o indivíduo possua competências que serão fundamentais ao desenvolvimento de seu trabalho com eficiência. “Um gestor além de conhecer tecnicamente o trabalho que precisa ser realizado, necessita entender de relacionamento humano, precisando para isso ter autoconhecimento, ou seja, conhecer a si mesmo” (SCATENA, 2012, p. 21). Maximiano (2000), realiza uma divisão de competências, classificando-as em categorias distintas:

As competências específicas que são necessárias para ocupar um cargo de gerente dependem do nível hierárquico, das tarefas do gerente, do tipo da organização e de outros fatores. De forma geral, as competências gerenciais são classificadas em três categorias: conhecimentos, habilidades e atitudes (MAXIMIANO, 2000, p. 39).

A separação realizada por Maximiano (2002) do conceito de competências, facilita a compreensão de que um gestor é competente com base em vários aspectos, que

podem se dividir em conhecimentos, habilidades e atitudes. Assim, a competência é formada pois estes aspectos que a integram como um todo.

Conforme Maximiano (2002), o desempenho de um gerente depende das habilidades, estas, por sua vez indicam seu sucesso ou eficácia na organização. Nessa perspectiva, este capítulo aborda os principais conceitos e teorias de gestão e as competências, papéis e funções gerenciais.

2.1 Gestão: principais conceitos e teorias

O desempenho das organizações é afetado pelas constantes transformações que ocorrem na sociedade, o que as levam à busca por formas de gestão que contribuam para que seus resultados sejam alcançados. Segundo Maximiano (2002) uma organização consiste na combinação de esforços particulares que objetivam resultados coletivos.

Uma edição especial da Revista *HSM Management* (2005), define a organização como “um sistema de decisões no qual o indivíduo participa racional e conscientemente escolhendo entre opções de comportamento” (HSM MANAGEMENT, 2005, p.04). Nessa edição da revista foram levantadas as principais teorias que formam a “Teoria do *Management*”, ou Teoria do Gerenciamento. “Com a trajetória de mais de um século e vários esforços para sistematizá-la, a teoria do *management* continua mais próxima da arte do que da ciência”. Barnard (1971) lançou o que se poderia chamar de bases da teoria da organização ao incorporar conceitos dinâmicos como vontade, interação, desejo, propósito, e se antecipou ao enfoque sistêmico. Para que uma organização sobreviva no meio exterior e tenha êxito no longo prazo, pregava ele, deve haver cooperação dos funcionários e entre eles, de tal forma que seja alcançada a condição da eficiência – que ele definia como a “satisfação das motivações individuais”(HSM MANAGEMENT, 2005).

A Teoria da cooperação na organização formal, é umas das propostas de Barnard, que se origina de uma necessidade que parte do indivíduo em cumprir os propósitos de um sistema com diversos elementos que o compõem, incluindo fatores biológicos, psicológicos, sociais combinados entre si (BARNAD, 1971).

A administração científica de Taylor, iniciada no chão de fábrica, provocou mudanças na forma de administrar do contexto industrial, na época, por volta do início de século XIX (SCATENA, 2012) Orlickas (2012) considera que a administração científica enfoca a racionalização do trabalho no nível operacional, a partir da seleção corretas das pessoas, do treinamento e capacitação para a tarefa e da motivação. Esse movimento ganhou força a partir do aprimoramento dos meios de transporte da época e de novas frentes de investimento capitalistas e que por alguns anos foi o modelo de gestão adotado nas empresas que veio a enfrentar mudanças com a Teoria da Burocracia.

Max Weber, pai da sociologia e contemporâneo de Fayol e de Taylor, acreditava que a burocracia era a estrutura mais lógica e racional para as organizações, que deviam ser governadas por leis e não por personalidades, como ocorria nas pequenas empresas da época (HSM MANAGEMENT, 2005).

Nesse sentido, Maximiano (2002) afirma que Fayol foi o pioneiro em reconhecer que a administração deveria ser vista como função distinta das demais funções da empresa, separando assim, o trabalho dos administradores das demais atividades operacionais. Tornando-se negligentes os dirigentes que se ocupavam de mais com as atividades técnicas e operacionais deixando o papel fundamental de gerir a organização como um todo.

O influente relatório que Mayo preparou sobre a pesquisa na Hawthorne é reconhecido como a interpretação programática do enfoque das relações humanas, que dominaria a teoria do Management até a década de 1950. Foi nos anos dourados que Abraham Maslow, psicólogo e um dos primeiros teóricos do movimento das relações humanas, montou a hierarquia de necessidades, lançando ideias tão fortes como motivação e sinergia (HSM MANAGEMENT, 2005).

Koontz (1992), afirma que a abordagem humanística de Mayo desenvolvia bases para humanizar a gestão nas empresas, propondo mais interesse pela formação moral e pela manutenção das interações sociais. Conforme Maximiano (2000), a experiência de Hawthorne, foi o principal componente do enfoque comportamental, na Escola da Relações Humanas. Mayo e seus colaboradores interpretaram resultados das experiências e assim formularam conclusões acerca de uma nova filosofia da

administração. As conclusões mais importantes de Mayo incluem segundo Maximiano (2000):

- a) Qualidade no tratamento dos colaboradores por parte da gerência ao ponto de influenciar grandemente seu desempenho;
- b) O sistema em que o colaborador está inserido determina seu resultado, se estiver mais ligado a um grupo será mais leal a ele do que a organização. E se o grupo resolver ser leal a organização, a empresa ganha com isso e o resultado é negativo quando o grupo só visa seus próprios interesses.

James March e Herbert Simon, autores de Teoria das Organizações (ed. Fundação Getúlio Vargas), descobriram que era possível influir no indivíduo pela divisão do trabalho, dos padrões de desempenho, da autoridade, da comunicação e da capacitação. (HSM MANAGEMENT, 2005).

Postulada em 1951 por Ludwig von Bertalanffy no campo das ciências biológicas, desenvolvida e aplicada ao Management nas décadas seguintes, a teoria sistêmica reconheceu a importância do meio e a capacidade de adaptação que se exige das organizações. Peter Senge a popularizou mais tarde com sua “Quinta disciplina” e a “Arte e prática da organização que aprende”, um conceito introduzido por Donald Schon e Chris Argyris. Antes da revolução industrial, as empresas eram relativamente pequenas e sua complexidade, mínima; o ambiente, estável e claro; e o “valor” que teriam de criar, simples e óbvio. (HSM MANAGEMENT, 2005).

Bertalanffy, com a Teoria Geral dos Sistemas, acreditava que a realidade é feita de sistemas, composto de elementos interdependentes, a realidade não era feita de fatos isolados e para compreendê-la seria necessário analisar os elementos e suas inter-relações, através de enfoques interdisciplinares. (MAXIMIANO, 2000).

Orlickas (2012), também concorda com essa linha de pensamento e conclui que nessa teoria, predominam os princípios gerais da Administração com foco nas funções do administrador e na organização formalizada e departamentalizada, além de princípios adotados em sua época, como autoridade, divisão do trabalho, disciplina, unidade de comando, direção, centralização de decisões (ORLICKAS, 2012).

Em 1964, Peter Drucker sugeria a administração por objetivos (na sigla em inglês, MBO – *Management by Objectives*) e definiu oito setores-chave: posicionamento, inovação, produtividade, recursos físicos e financeiros, rentabilidade,

desempenho dos trabalhadores e responsabilidade pública. (HSM MANAGEMENT, 2005).

Após o advento da *internet* e das novas tecnologias do conhecimento e da informação, as complexidades interna e externa das organizações e de seu entorno aumentaram. Já na década de 1960, Fritz Machlup, economista e terceira geração da Escola Austríaca, tinha difundido o neologismo “indústrias do conhecimento” e, nos anos 70, Daniel Bell havia falado da sociedade pós-indústria, que Peter Drucker em 1978 chamou “sociedade do conhecimento” (HSM MANAGEMENT, 2005).

Na visão de Maximiano (2000), as Teorias da Administração espelham o momento histórico em que ocorreram. No início do século XX, as teorias administrativas refletiam as necessidades de grandes empresas que surgiam, sua ênfase se dava na produção de bens para suprir um mercado crescente.

Qualquer que seja o modelo, a capacidade de se renovar – ou melhor, a resiliência, esse conceito de Hamel que se refere à capacidade dos indivíduos de se adaptar a circunstâncias adversas – é a chave, enquanto a inovação é a religião (HSM MANAGEMENT, 2005, p.11). Nesse contexto “o trabalho gerencial é atípico. Não se parece com nenhuma outra função ou profissão; por isso torna-se até difícil descrevê-lo.” (MOTTA, 2004, p. 26).

Conforme Motta (2004, p. 26), a gestão é a “arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através das pessoas.” Além das diversas teorias e modelos de gestão anteriormente apresentados, *Quinn et al.* (2003), propõem especificamente a existência de quatro modelos de gestão, onde segundo ele, “os modelos são representações de uma realidade mais complexa.” Os modelos sugeridos são: Metas racionais e Processos Internos (1900-1925), Relações Humanas (1926-1950) e Sistemas Abertos (1951-1975). Pinto (*et al*, 2014, p. 5), citando o modelo de competências gerenciais proposto por Quinn (*et al*, 2003), afirmam que ele reconhece paradoxos que são vivenciados pelos líderes no dia a dia das organizações e deixa claro que a tarefa de liderar num cenário instável não é das mais fáceis.

No modelo de metas racionais prevalecem a produtividade e o lucro. O clima organizacional é econômico-racional, onde as decisões são tomadas com relação ao lucro-líquido. “No modelo de metas racionais, o valor-último é a realização e a

maximização do lucro. A função do gerente é ser um diretor decisivo e um produtor pragmático” (QUINN *et al*, 2003, p. 4).

O segundo modelo é o de Processos Internos, complementar ao de Metas racionais. Os critérios de eficácia desse modelo são a estabilidade e a continuidade. A ênfase é em processos e permite a rotinização, como a definição de responsabilidades, mensuração, documentação e manutenção de registros, além de que o clima organizacional é envolto de regras, estruturas de tradições já existentes. (QUINN *et al*, 2003).

O terceiro modelo de gestão, definido por Quinn (*et al*, 2003), é o de Relações Humanas, em que a ênfase central é no compromisso, coesão e moral, com a premissa de que o envolvimento resulta em compromisso. Os valores centrais são participação, resolução de conflitos e construção de consenso, o processo decisório é caracterizado com envolvimento.

O quarto e último modelo de gestão proposto por Quinn (*et al*, 2003), é o de Sistemas Abertos, que emerge com os Estados Unidos como potência líder no capitalismo e termina com sua preponderância ameaçada, tendo em vista o embargo do petróleo em 1973. Destaca-se que no modelo de Sistemas Abertos, as organizações veem necessidade como critérios básicos de eficácia a adaptabilidade e o apoio externo. “A premissa no tocante aos meios e fins, é que a adaptação e inovação contínuas promovem a aquisição e manutenção de recursos externos”. (QUINN *et al*, 2003, p. 8).

Para Durante (2005), os modelos de Metas Racionais é complementado pelo de Processos Internos, ambos são opostos do modelo de Relações Humanas. No primeiro modelo existe uma ênfase maior na efetivação da tarefa em menor tempo, no segundo o foco está no desenvolvimento de processos internos, criação de regras e normas. No terceiro modelo, de Relações Humanas, há uma preocupação com o colaborador como ser humano, com suas necessidades, expectativas. E por fim, no modelo de Sistemas Abertos, Durante (2005, p. 5), acredita que a ênfase,

Está na busca da flexibilidade e de apoios externos, porém o ser humano não é desconsiderado e sim visto como parte do sistema. Acredito que a origem desse modelo de gestão está na Teoria Geral dos Sistemas (TGS) que foi desenvolvida por Boulding e Bertalanffy, por volta da década de 60, buscando responder às novas demandas da sociedade. Os pesquisadores agruparam e hierarquizaram os sistemas de acordo com suas complexidades, sendo o total de oito. O ser humano faz parte do sétimo sistema e as organizações sociais do oitavo sistema, justificando a grandeza da complexidade que se encontra em ambos. Assim, o que encontramos nas

organizações são dois sistemas, o ser humano e a organização social, que interagem entre si e que dependem um do outro e um influencia o outro.

Em termos de gestão, segundo Quinn (*et al*, 2003), à medida que o século XX se aproximava as mudanças ocorriam mais rapidamente. “Na nova economia global nada parecia previsível – fenômeno exacerbado pela emergência da Internet e do comércio eletrônico”. No quadro a seguir é possível perceber as características do modelo de Quinn (2003).

Quadro 1 – Características dos quatro modelos gerenciais

Modelos Gerenciais	Metas Racionais	Processos internos	Relações humanas	Sistemas abertos
Critérios de eficácia	Produtividade/lucro	Estabilidade, continuidade	Compromisso, coesão, moral	Adaptabilidade, apoio externo
Teoria refere a meios e fins	Uma direção clara leva a resultados produtivos	Rotinização leva à estabilidade	Envolvimento resulta em compromisso	Adaptação e inovação contínuas levam à aquisição e manutenção de recursos externos
Ênfase	Explicitação de metas, análise racional e tomada de iniciativas	Definição de responsabilidade e, mensuração, documentação	Participação, resolução de conflitos e criação de consenso	Adaptação política, resolução criativa de problemas, inovação, gerenciamento de mudança
Atmosfera	Econômico-racional: “lucro líquido”	Hierárquico	Orientado a equipes	Inovadora, flexível
Papel do gerente	Diretor e produtor	Monitor e coordenador	Mentor e facilitador	Inovador e negociador/mediador

Fonte: Adaptado de Quinn *et al* (2003, p.11).

Em síntese, Quinn *et al* (2003) afirmam que é preciso destacar que os modelos não são totalmente isolados, mas têm uma inter-relação e entrosamento. “São quatro importantes subdomínios de um construto maior: a eficácia organizacional” (QUINN *et al*, 2003, p. 12).

O gerenciamento ou gestão de negócios é um tema que constantemente é atualizado pelos pesquisadores da área, mas que é complexo no que tange a definição de modelos ideais. Com relação ao papel do gerente, esse cenário já se torna mais fácil de observar. Fayol (1981) identificou as cinco funções do administrador de uma empresa, consideradas tradicionalmente o núcleo do management: planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar (HSM MANAGEMENT, 2005).

Tais funções identificadas por Fayol (1981) exigem do profissional enquanto gestor, competências fundamentais ao desenho dessas funções e de outras que complementam sua atuação. A seguir, é realizada uma abordagem das principais competências, papéis e funções desempenhadas por um gestor.

2.2 As competências, os papéis e as funções gerenciais

A noção de competência aparece associada a verbos e expressões como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Conforme Takahashi (2015), os primeiros estudos acerca de competências individuais surgiram através de McClelland, nos anos 1970, quando ainda se tratava predominantemente de inteligência dos indivíduos. Logo após surgiram outros através de Boyatzis, Spencer e Spencer, McLagan, Mirabile e Le Boterf.

No conceito de competências direcionado para a prática de recursos humanos, é onde surge a tríade do Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (TAKAHASHI, 2015). Na visão de Fleury e Fleury (2001), o tema competência entrou para a pauta das discussões acadêmicas e empresariais, sendo associado a diferentes instâncias de compreensão: no nível da pessoa (a competência do indivíduo), das organizações (as *core competences*) e dos países (sistemas educacionais e formação de competências). Nessa linha de pensamento percebe-se que:

O conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos sinalizam a importância de se alinharem as competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 185).

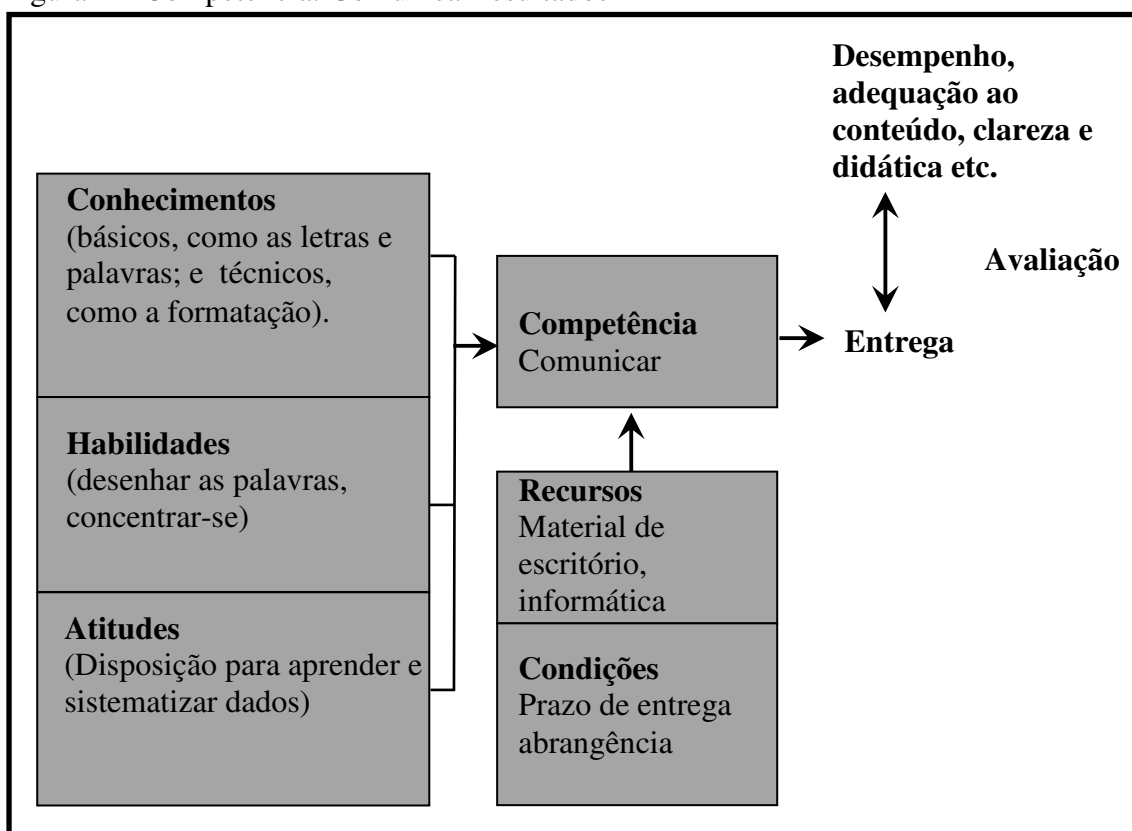
Segundo Dutra (2008, p. 21) competência é um cluster de conhecimentos, habilidades e atitudes relacionados que afetam a maior parte de um papel profissional ou responsabilidade, que se correlaciona com o desempenho desse papel ou responsabilidade, que possa ser medido contra parâmetros bem-aceitos e que pode ser melhorado através de treinamento. No conceito destacado por Fleury e Fleury (2011),

há uma noção de que a competência é um conjunto de fatores que a justificam e servem para formar um perfil capaz de executar tarefas em torno da competência a que se refere.

Conforme Maximiano (2000), as competências formuladas por Henry Mintzberg, podem se dividir com conhecimentos, habilidades e atitudes. Os conhecimentos consistem nas técnicas e informações dominadas pelo gerente. O principal tipo de conhecimento é a competência técnicas sobre o assunto a ser tratado pelo gerente. “Além da competência técnica, outros conhecimentos importantes para um gerente abrangem conceitos sobre o comportamento humano e sobre técnicas de administração.” (MAXIMIANO, 2000, p. 41).

Conforme Mascarenhas (2008, p. 14) competência não se trata apenas de ter um estoque de capacidades que podem ser mobilizadas, elas são a capacidade que o indivíduo têm e “assumem a condição de competências somente no momento em que são mobilizadas para realização de uma ação específica” (MASCARENHAS, 2008, p. 184). Como exemplo, pode-se observar o que Ruas (2005), referência acerca de competência relacionada a comunicação:

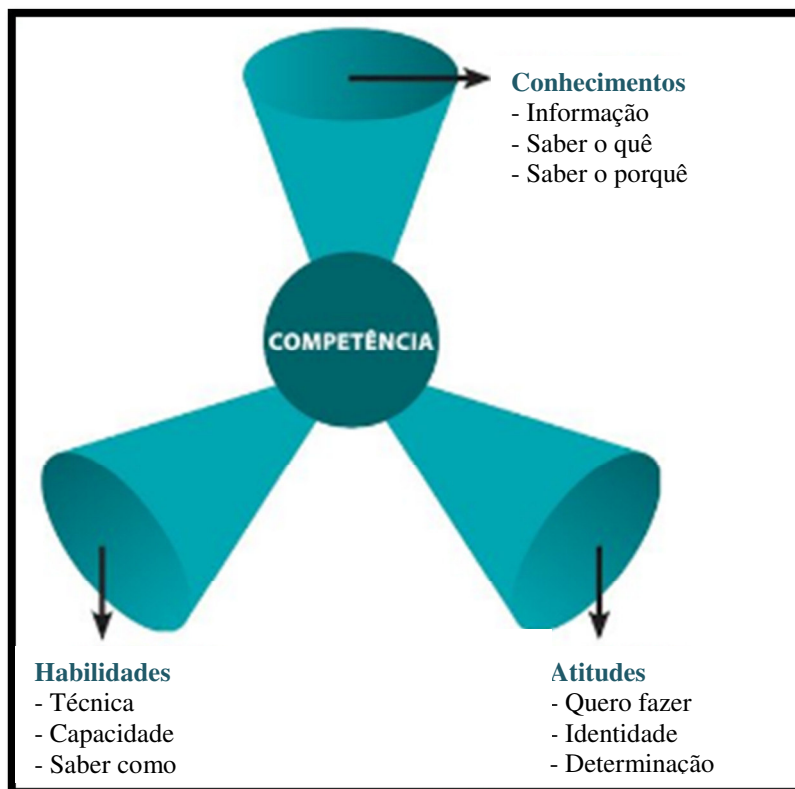
Figura 1 – Competência: Comunicar resultados



Fonte: Ruas (2005, p. 37).

A Figura 1, está relacionada a um exemplo de atividades, elaboração de relatório, em que constam os fatores relativos a competência necessária para realizar tal atividade. Se tratando da compreensão de competências a partir do modelo CHA, Brandão e Guimarães(2001), acreditam que estes se caracterizam como o conjunto de saberes relacionados ao fazer. A seguir é possível observar as dimensões que compõe o conceito:

Figura 2 – As três dimensões da competência



Fonte: Brandão e Guimarães (2001, p. 10).

Nesse contexto, cada dimensão do conceito de competência se divide em três campos. Os conhecimentos estão relacionados ao saber, ao domínio de informações. As habilidades relacionam-se a capacidade técnica, ou seja, o como fazer (BRANDÃO E GUIMARÃES, 2001). Para Mascarenhas (2008), o conhecimento é o saber do indivíduo, caracteriza-se como um conhecer não definitivo, onde existe uma busca constante pelo aprender.

As habilidades são inerentes ao saber fazer, consistem na utilização do conhecimento para a resolução de problemas ou criação de ideias (MASCARENHAS, 2008). Em outro âmbito, as habilidades, conforme divisão feita por Robert L. Katz, podem ser divididas em três categorias, habilidades técnicas, humanas e conceituais. As

habilidades técnicas estão relacionadas à atividade direta do gerente, ou seja, conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para suas tarefas dentro de sua especialidade, fazem parte de sua habilidade técnica (MAXIMIANO, 2000). Para Boog (1991), as habilidades técnicas relacionam-se ao conhecimento específico geralmente associado à uma área funcional do gerente (BOOG, 1991).

As habilidades humanas consistem na compreensão “das pessoas e suas necessidades, interesses e atitudes. A capacidade de entender, liderar e trabalhar com as pessoas de sua equipe é a expressão da habilidade humana do gerente.” (MAXIMIANO, 2000, p. 41). E as habilidades conceituais referem-se a capacidade de compreender e lidar com a complexidade das organizações, utilizando o intelecto para “criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto são manifestações da habilidade conceitual.” (MAXIMIANO, 2000, p. 42). Também nessa perspectiva Boog (1991) acredita que as habilidades humanas relacionam-se ao tratamento com pessoas.

Concluindo o tripé das competências, habilidades e atitudes, esta última, consiste em “competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios.” Dentre as muitas atitudes que influenciam o comportamento dos gerentes, as atitudes em relação às pessoas tem provavelmente o impacto mais forte (MAXIMIANO, 2000, p. 44).

Para Quinn *et al* (2003, p. 24), uma competência consiste na detenção tanto de “conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada”. No âmbito organizacional, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY; FLEURY, 2000).

Para Perrenoud (2001), as competências podem ser compreendidas como a capacidade de mobilização de um o todo ou parte de seus recursos cognitivos e afetivos para enfrentar situações complexas, o que exige a conceituação precisa desses recursos, das relações que devem ser estabelecidas entre eles e da natureza do “saber mobilizar”. “Pensar em termos de competência significaria, portanto, pensar a sinergia, a orquestração de recursos cognitivos e afetivos diversos para enfrentar um conjunto de situações que apresentam analogia de estrutura.” (PERRENOUD, 2001, p. 21).

Em suma, as competências relacionam-se diretamente com a capacidade na execução de determinadas funções ou tarefas, que no âmbito gerencial demandam esforços da parte do gestor para serem eficientes e eficazes. “O processo de

desenvolvimento das habilidades gerenciais se dá por intermédio da busca de um equilíbrio nas dimensões técnicas, humanas-conceituais.” (BOOG, 1991, p. 133).

Dutra (2004, p.205), afirma que “as empresas de forma natural e espontânea estão alterando sua forma de gerir pessoas e atender às demandas e pressões provenientes do ambiente externo e interno.” Segundo Fleury e Fleury (2001, p. 184) “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Por tanto se afirma que competência é a capacidade de um indivíduo de realizar algo com eficiência.”

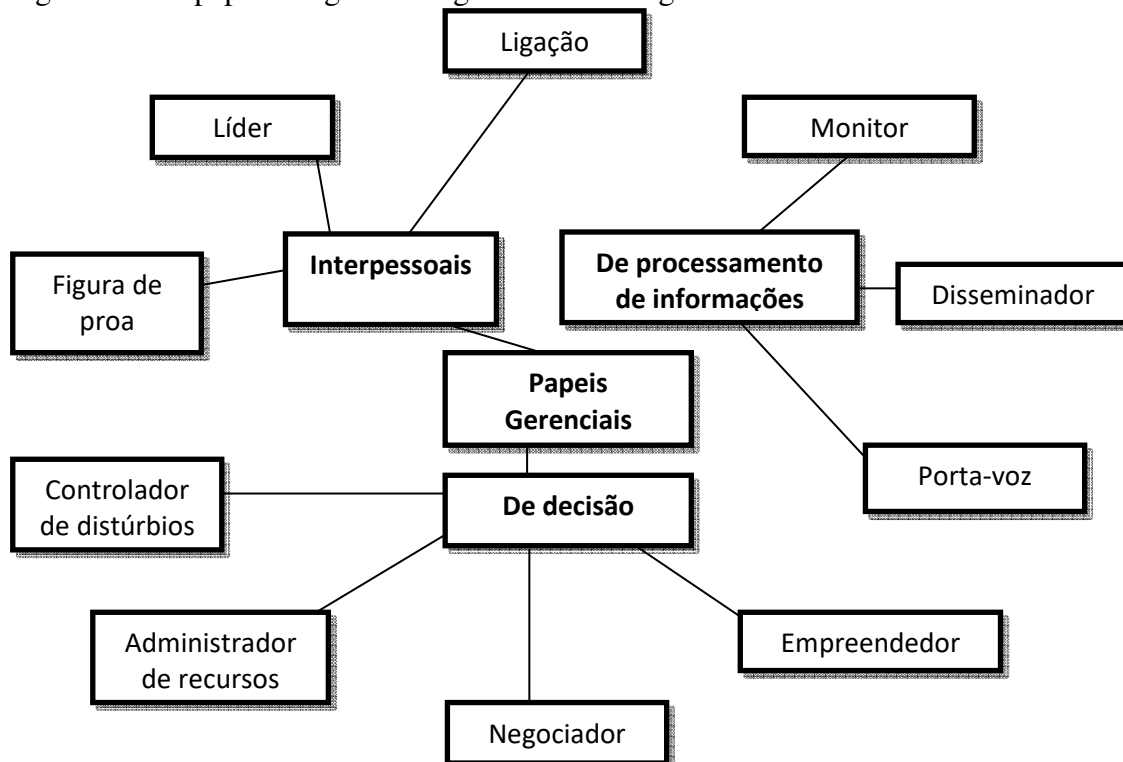
Em outro contexto é necessário ao gestor fazer o uso de suas competências para desempenhar com qualidade seus papéis. Para Motta (1997) delinea o trabalho do gerente em três dimensões, a organizacional (o gestor deve conhecer o contexto organizacional e sua cultura interna), a interpessoal (o gestor deve possuir habilidades de comunicação e interação) e a individual (o gestor deve possuir qualidades, como iniciativa e integridade).

Nessa perspectiva, Davel e Melo (2005) apontam diversas singularidades e dificuldade para o desempenho de papéis gerenciais, como as relações de poder, relacionamento com subordinados, superiores e colegas, mediação de interesses diversos e opostos, dentre outros aspectos. Os citados autores complementam que:

Além de particularidades da função e do comportamento dos gerentes constata-se que novas formas de administração baseadas na qualidade total, no enxugamento de efetivos, na mudança da estrutura organizacional, na redução dos níveis hierárquicos, na terceirização de serviços, na informatização, na automação da produção, entre outros impõem transformações radicais na função gerencial (DAVEL; MELO, 2005, 42).

Maximiano (2002), referindo-se a uma abordagem acerca dos papéis gerenciais definidos por Henry Mintzberg, que definiu dez diferentes papéis desempenhados pelos gerentes, acredita que os papéis podem ser classificados em grupos de papéis interpessoais, papéis de processamento de informações e papéis de decisão. A figura a seguir mostra a relação entre os papéis.

Figura 3- Dez papéis do gerente segundo Mintzberg



Fonte: Maximiano (2000, p. 33).

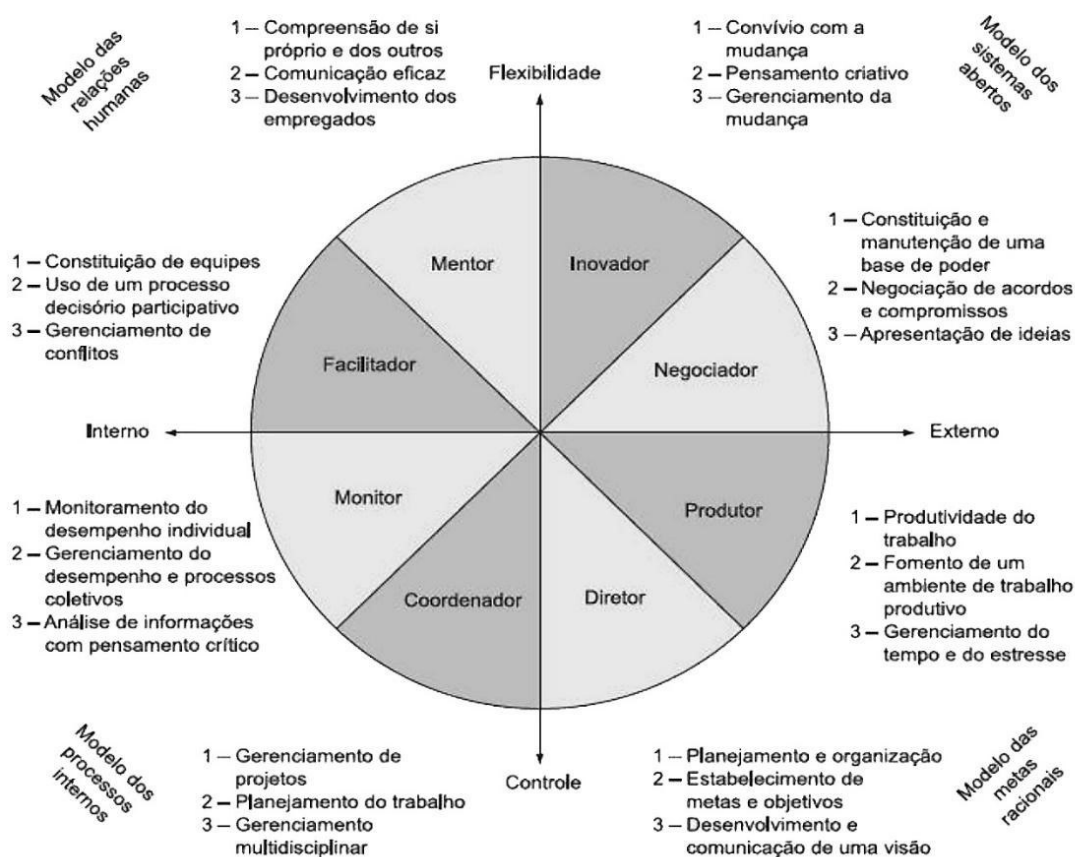
Como pode ser observado na Figura 3 é possível identificar a classificação dos papéis em cada grupo. Com relação ao grupo de papéis interpessoais, têm-se o papel de Líder envolve todas as atividades gerenciais e não é isolado dos demais. A importância de papel é “subestimada quando julgada apenas em termos da proporção das atividades gerenciais que são estritamente relacionadas com a condução da equipe de trabalho” (MAXIMIANO, 2000, p. 33).

O papel de ligação envolve o relacionamento humano que o gerente deve ter com seus pares, e é por meio dele que se mantém a equipe interligada. O papel figura de proa, envolve todas as atividades na qual o gerente age como uma figura pública. No grupo de papéis de processamento de informações, o papel de monitor compreende destaca as ações do gerente na busca de informação e a habilidade de lidar com diversos canais de comunicação. O papel de disseminador envolve a disseminação das informações externas para dentro da organização, sendo o gerente responsável também pela circulação da informação. O papel porta-voz é o inverso, com a transmissão da informação de dentro para fora (MAXIMIANO, 2000).

Entre os papéis de decisão, o papel de empreendedor consiste no melhoramento da organização e no aproveitamento das oportunidades. O papel de controlador de distúrbios é necessário durante o gerenciamento de crises ou conflitos. No papel administrador de recursos, existem três elementos essenciais, a administração do próprio tempo, programação do trabalho alheio e autorização das demandas tomadas por terceiros. No papel negociador, o gerente frequentemente lidera situação em que exigem negociação (MAXIMIANO, 2000).

Ainda nesse contexto, a partir de estudos realizados com gerentes Quinn *et al.* (2003) identificaram e definiram oito papéis gerenciais e suas competências específicas, conforme Figura 4:

Figura 4 - As competências e os papéis dos líderes no quadro de valores competitivos



Fonte: Quinn *et al.* (2003, p. 17).

Os papéis gerenciais destacados por Quinn *et al.* (2003), dividem-se em Diretor, Produtor, Coordenador, Monitor, Facilitador, Mentor, Inovador, Negociador e produtor. Ao exercer o papel de diretor, “espera-se que o gerente demonstre capacidade para planejamento e delimitação de metase isto deve ser complementado por atitudes

decisivas, definição de problemas, estabelecimento de metas, definição de papéis e tarefas, fornecimento de instruções e geração de políticas e regras (QUINN *et al.*, 2003).

No papel de monitor, o gerente deve estar ciente do que ocorre em sua unidade e determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e cada setor fazendo sua parte. Do facilitador o que se espera é que ele fomente esforços coletivos promovendo a coesão e o trabalho em equipe, sendo responsável também pela administração de conflitos pessoais. O mentor é dedicado a orientação das pessoas de forma empática e cuidadosa. Nesse papel o gerente deve ser solícito, atencioso, sensível, afável, aberto e justo. O papel de inovador infere que o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, Nesse papel existe a presença de ideias e intuição por parte do gerente, sendo eles sonhadores, inteligentes e criativos, enxergando longe e vislumbrando inovações (QUINN *et al.*, 2003).

É possível perceber que cada papel gerencial destacado por Quinn (*et al.*, 2003), está relacionado com um modelo de gestão. Tais papéis não necessariamente são exclusivos de cada modelo, mas demonstram os que mais se aproximam da realidade dele, delineando um perfil do referido modelo. De acordo com cada papel, Quinn (*et al.*, 2003), destaca no âmbito dos oito papéis gerenciais as respectivas competências-chave. Isso pode ser observado no quadro abaixo:

Quadro 2 – Os oito papéis gerenciais e as respectivas competências-chave

Papel de Mentor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compreensão de si mesmo e dos outros 2. Comunicação eficaz 3. Desenvolvimento dos empregados
Papel de Facilitador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção de equipes 2. Uso do processo decisório participativo 3. Administração de conflitos
Papel de Monitor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoramento do desempenho individual 2. Gerenciamento do desempenho e processos coletivos 3. Análise de informações com pensamento crítico
Papel de Coordenador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Gerenciamento de projetos 2. Planejamento do trabalho 3. Gerenciamento multidisciplinar
Papel de Diretor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desenvolvimento e comunicação de uma visão 2. Estabelecimento de metas e objetivos 3. Planejamento e organização
Papel de Produtor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Trabalho produtivo 2. Fomento de um ambiente de trabalho produtivo 3. Gerenciamento do tempo e do estresse
Papel de Negociador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Construção e manutenção de uma base de poder 2. Negociação de acordos e compromissos 3. Apresentação de ideias

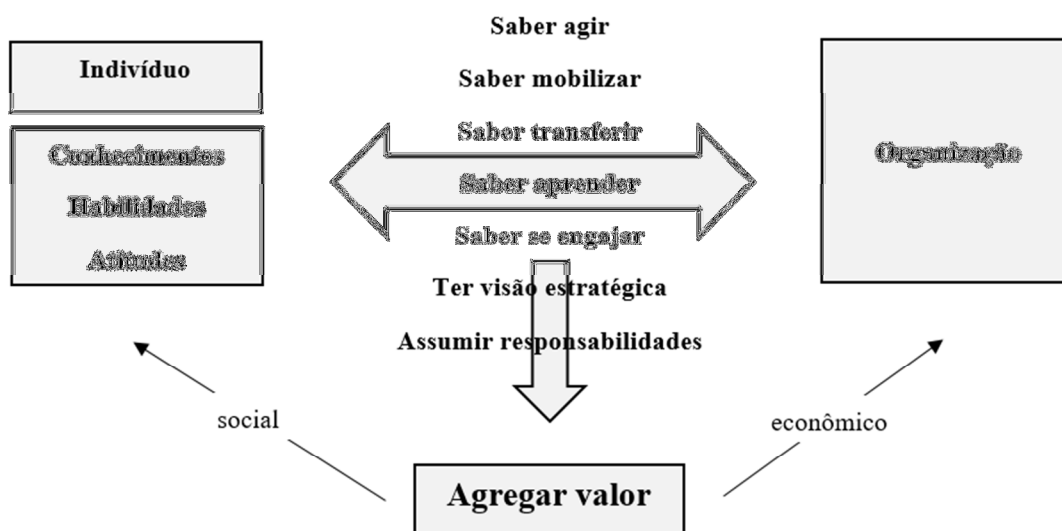
Papel de Inovador	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convívio com a mudança 2. Pensamento criativo 3. Gerenciamento da mudança
-------------------	--

Fonte: Quinn (*et al.*, 2003, p. 25).

As competências destacadas no quadro, referem-se a forma de atuação de cada gerente em seu papel. “Uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada.” (QUINN *et al.*, 2003, p. 24).

Ainda com relação as diferentes abordagens teóricas acerca do tema competências, Fleury e Fleury (2001), formularam a definição de competência em torno do saber agir responsável, em que possuir competências é uma forma de agregar valor ao indivíduos e a organização, conforme explanado na Figura abaixo:

Figura 5 – Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização



Fonte: Fleury e Fleury (2001, p. 188).

Conforme Fleury e Fleury (2001), a competência trata-se de um “saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

A competência destacada por Fleury e Fleury (2001), está relacionada com a organização e com seu fim econômico, que através do desenvolvimento das competências do gestor ou indivíduo é capaz de agregar valor a ela, assim retomando o ciclo do fim organizacional.

No que se refere às funções gerenciais, Robbins (2005) destacou os estudos feitos por Henry Fayol, acerca dos diferentes papéis desempenhados pelos executivos/gestores. Segundo Quinn *et al.* (2003) essas funções gerenciais estão alinhadas ao planejamento, organização, direção e controle.

Nesse sentido, conforme Quinn *et al.* (2003), o planejamento consiste na própria gerencia e identificação de fatores. Conforme Robbins (2005), o planejamento envolve o delineamento das metas organizacionais, definição de estratégias e o desenvolvimento de planos de integração e coordenação de atividades. Orienta o que será feito e como será feito.

A organização serve para colocar em prática o que foi planejado (ROBBINS, 2005). Conforme Quinn *et al.* (2003), a organização atua junto a criação de órgãos e definição das atividades a serem executadas, agrupando em cargos, definindo e dividindo as tarefas, dentre outras atividades que venham a tornar o trabalho eficiente.

O controle é responsável por medir e avaliar o desempenho e corrigir o que for necessário e vem após o planejamento e a organização. Liderar ou dirigir consiste em mobilizar recursos humanos para alcançar os objetivos propostos. Nessa função deve-se influenciar e motivar a equipe (ROBBINS, 2005).

A direção refere-se ao desenvolvimento de ações para tornar o trabalho eficiente, dando sentido para quem as está desenvolvendo. Existem diversas posturas que pode ser adotadas pelo gestor para o desenvolvimento dessa função, como motivação, espírito de equipe, liderança, satisfação, dentre outros (QUINN *et al.*, 2003). Dessa forma, é necessário analisar além dos conceitos de gestão e teoria, os modelos que embasam tais conceitos, voltar-se para o papel e a função gerencial. Na perspectiva gerencial, o mundo está em constante transformação e as estratégias eficazes em uma determinada situação, podem não ser em outra (QUINN *et al.*, 2003).

Além das funções referenciadas anteriormente, Barnad (1971) apresenta as funções do executivo. A primeira destas funções seria o desenvolvimento e a manutenção de um sistema de comunicação, segunda função é promover e assegurar os serviços pessoais que constituem o material das organizações e nesse sentido o trabalho do executivo, volta-se para trazer as pessoas para o relacionamento cooperativo com a organização; e obter os serviços depois que tais pessoas foram trazidas até esse relacionamento. A terceira função do executivo consiste em criar e definir os propósitos

(ações tomadas), objetivos, fins, da organização. Fazendo a relação entre as funções, a comunicação liga o propósito da organização a disposição de cooperação individual.

O trabalho gerencial como um todo, é desenvolvido de acordo com as experiências e realidade de cada organização, conforme Davel e Melo (2005, p.327), “os modos de construção da identidade gerencial decorrem do contexto histórico, social e profissional no qual o indivíduo está inserido.”

Complementa-se que: o trabalho gerencial é reflexivo, pois o gerente além de administrar as relações de seus subordinados, ele também tem que administrar a si próprio. Dessa forma, o gestor necessita refletir sobre as consequências de seus comportamentos em seus colaboradores, avaliando os resultados obtidos na gestão do trabalho e a constatando se eles são positivos ou negativos, tanto para ele mesmo, quanto para seus colaboradores (DAVEL; MELO, 2005).

É perceptível que as funções citadas pelos distintos autores refletem o fazer gerencial, enquadrando suas atividades em diferentes papéis a serem desempenhados. Possuir uma visão clara e objetiva das funções desempenhadas pelo gestor, pode auxiliar na execução de suas atividades e produtividade. Nesse contexto, a seguir é descrito uma análise da gestão executada pelo profissional de Secretariado Executivo em organizações educacionais.

3 A GESTÃO SECRETARIAL E A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO EM ORGANIZAÇÕES EDUCACIONAIS

A atuação do profissional de Secretariado Executivo se modificou bastante, tendo em vista a nova realidade organizacional, pois este “mudou sua imagem nas organizações ao deixar de ser elemento de apoio do ‘chefe’ e assumir [...] o desafio de introduzir novas metodologias no tratamento da informação” (LIMA, 2002, p. 447). Na visão de Porto e Frota (2015) o profissional da área secretarial está tendo que se adaptar as mudanças e demandas do mercado.

Tendo em vista essas modificações, os conteúdos que compõem este capítulo, englobam as principais discussões acerca da gestão em Secretariado, papéis, competências e funções do secretário executivo como gestor e a atuação desse profissional em instituições educacionais.

3.1 Gestão secretarial: discussões contemporâneas

Com a complexidade das tarefas e atuação nas diversas áreas da empresa o profissional passou também a ser um elo entre a direção, clientes internos e externos, “assessorar a empresa e seus dirigentes a administrar a mudança e a rotina da mesma” (BÍSCOLI; CIELO, 2004, p. 12). Tais alterações na complexidade das tarefas do secretário, remetem ao desempenho de um novo papel:

O papel didático do Secretariado é facilitado pela gama de relações que ele mantém com os variados setores e níveis hierárquicos da empresa. Se ele assume a figura de “elo” entre a alta administração e o restante da empresa, ele também pode assumir o papel de facilitador do despertar da consciência ética em seus colegas. Esse despertar pode ser iniciado pelo incentivo à compreensão dos valores individuais em relação ao bem comum (SABINO; ROCHA, 2004, p.38).

A partir das mudanças observadas na atuação do profissional de Secretariado e a maior autonomia que lhe foi conquistada, alguns autores como (LASTA; DURANTE, 2008; BECKER; CEOLIN, 2010; BARROS; BRAGA; SILVA, 2011, SILVA; BARROS; BARBOSA, 2012) estudam o que seria a Gestão Secretarial. Para Becker e Ceolin (2010, p. 7), o profissional de Secretariado, fundamentado na gestão organizacional, “transcendeu seu antigo perfil, e hoje, ao lado do poder decisório

reafirma a importância do seu papel, correspondendo ao sucesso que lhe é reconhecido, e superando expectativas dentro da organização”.

Conforme Becker e Ceolin (2010, p. 10), “com tantas idoneidades presentes no perfil do moderno secretário, viu-se necessário adequá-lo a uma nova área de conhecimento: a gestão secretarial”. A gestão Secretarial é um tema que tem sido abordado em algumas produções. O tema aponta o Secretário Executivo como tomador de decisões, o que contraria a visão antiga do Secretário como simples executante. (SILVA; BARROS; BARBOSA, 2012, p. 114). Para Barros *et al.* (2013, p. 27):

A gestão é um tema abrangente que vem ganhando espaço no meio secretarial. O profissional de Secretariado Executivo tem se desenvolvido e evoluído a ponto de não mais executar somente as atividades técnicas inerentes ao cargo. Têm-se profissionais executando as mais diversas atividades incluindo-se as atividades de gestão. Com base nisso, torna-se imperativo o estudo das competências gerenciais desses profissionais, no campo de atuação, partindo do princípio de que eles estão atuando como gestores.

No âmbito secretarial a gestão pode ser desenvolvida dentro da sua própria área de atuação, já que para Ferreira, Fonseca e Pereira (2002), todo indivíduo desempenhando gestão exerce funções típicas do administrador, independentemente da sua formação técnica e profissional em qualquer área de conhecimento.

Para Durante e Favero (2009), essa gestão insere-se junto ao contexto das mudanças sociais, que afetam diretamente o mercado de trabalho, exigindo uma postura diferenciada dos profissionais. De maneira geral, para Lasta e Durante (2008) o gestor secretarial, apesar de a sua atuação estar mais direcionada à clássica visão de gerir (planejar, organizar, dirigir e controlar), vem enfrentando os desafios, ampliando suas competências e seu campo de inserção e, sobretudo, vem contribuindo efetivamente para o bom desempenho organizacional. Conforme afirmam Lasta e Durante (2008, p. 7):

Natalense foi pioneiro na afirmação de que o secretário executivo é um gestor. A autora considera funções básicas do gerente o planejamento, a organização e o controle dos recursos humanos e materiais visando o alcance dos resultados e atribui ao secretário o papel de planejar, organizar e controlar a infraestrutura de atuação gerencial, sendo necessário para assessorar um gerente conhecer as mesmas técnicas utilizadas por ele.

A identificação feita por Natalense, conforme ressaltado por Lasta e Durante (2008), refletem a prática cotidiana do profissional de secretariado, que teve sua atuação ampliada com atividades de gestão.

Conforme Silva, Barros e Cruz (2016, p. 66) os assuntos associados à Gestão Secretarial passam por diversas temáticas, sendo que “tal realidade é compreensível considerando que os múltiplos assuntos abordados são frutos de tentativas de demarcação do construto em questão por meio de pesquisas científicas”. Nessa perspectiva, na visão de Becker e Ceolin (2010), a profissão tem se mostrado em constante avanço na abordagem dos conceitos da gestão. O profissional de Secretariado possui “preparação permanente e atuação polivalente, sendo um colaborador marcado pelas relações interpessoais, pelo gerenciamento das informações e pelo comprometimento com as metas da empresa.”(BECKER; CEOLIN, 2010, p. 7).

Para Natalense (1995), o profissional de Secretariado e o gerente possuem papéis diferentes. O secretário executivo dá apoio ao gerente nos processos de decisão e o gerente lida com pessoas e materiais, mas é possível que o profissional de secretariado tome decisões em sua própria área/campo, por possuir competências gerenciais. Na percepção de Rodrigues (2004, p. 178), o secretário executivo como gestor é “um agente transformador de insumos, para a obtenção dos resultados esperados pelos clientes.” Para Becker e Ceolin (2010, p. 10) o reconhecimento do secretário como gestor é válido a partir de momento em que este passou a desenvolver funções gerenciais.

A Gestão Secretarial, caracterizada como a prática desempenhada pelo profissional em Secretariado como coparticipante do processo gerencial, permite ao secretário atuar como transformador de insumos, objetivando a obtenção dos resultados esperados pelos clientes, sendo uma figura catalisadora de informações e gestora de relações interpessoais (RODRIGUES, 2004).

Conforme Durante e Fávero (2009, p. 14), a Gestão Secretarial é “uma temática interdisciplinar, que abrange especialmente as ciências sociais e humanas”. Durante (2008, p. 3) explica que:

O secretário projeta ações, delinea objetivos, define prioridades e prazos e a metodologia a ser dotada na ação, por conseguinte, pratica o planejamento, o qual é essencial em sua rotina para evitar desperdícios de tempo, recursos e pessoas e reduzir imprevistos. A organização das atividades, do departamento e da empresa como um todo também é realizada [...] A direção é percebida no cotidiano do secretário na medida em que ele media os relacionamentos entre os diferentes *stakeholders*, orienta e motiva sua equipe de trabalho na busca de objetivos. O controle é ainda mais presente: das informações, dos documentos, dos desempenhos, dos recursos, dos processos, dos gastos, das receitas [...].

Durante (2008), infere que o cunho das atividades realizadas pelo secretário, estão relacionadas a gestão. Em sua atuação de assessoramento necessita desenvolver a gestão de relacionamentos com os mais diversos *stakeholders*. Essa realidade é fruto de mudanças que ocorreram ao longo da profissão, que passou por momentos de reinvenção e absorção de novas responsabilidades:

A profissão de secretariado, acompanhando as mudanças e exigências do mundo dos negócios, vem evoluindo e alargando seu espaço de atuação, não deixando, contudo, de exercer funções técnicas e tradicionais, mas agregando atribuições e atividades ainda mais amplas e significativas para as organizações, dentre elas a gestão secretarial (LASTA; DURANTES, 2008, p.1).

O secretário executivo é conhecido e reconhecido por sua dinâmica profissional, podendo desempenhar múltiplas funções, dentre elas a de gestor, podendo assim dizer que este profissional “mudou sua imagem nas organizações ao deixar de ser elemento de apoio do ‘chefe’ e assumir [...] o desafio de introduzir novas metodologias no tratamento da informação” (LIMA, 2002, p. 447). Silva, Barros e Ferreira (2015), afirmam que o secretário executivo tem um perfil multifuncional, possuindo uma visão abrangente de seu cotidiano e da organização, utilizando-se de diversos conhecimentos.

De acordo com Becker e Ceolin (2010, p. 7), “o secretariado do terceiro milênio deve ter capacidade empreendedora, deve ser capaz de trabalhar em grupo, ser determinado para alcançar objetivos, ousado para apresentar ideias e inovar constantemente nas suas ações”. Para Silva, Barros e Cruz (2016, p. 66) existe uma necessidade de comprovação empírica que leva a investigar e explorar a realidade prática da Gestão Secretarial. Isso inclui verificar como ela se dá na prática, ou seja, o que a compõe:

A Gestão Secretarial é uma proposta que, embora bastante abordada, demanda estudos que a conduzam a uma delimitação teórica. Seu primeiro entrave reside na ausência de um conceito ou conceitos que a comporte. Acredita-se que esse desalinho é fruto da insipiente compreensão do que realmente é englobado pelo tema. Os assuntos associados à Gestão Secretarial são variados, tais como: gestão de pessoas, virtualidade, gestão de carreira, gestão do tempo, tecnologia da informação, idiomas, consultoria, gerenciamento de rotina, *empowerment*, liderança, administração eclesial, gestão da qualidade, gestão do conhecimento, cidadania organizacional, entre outros. (SILVA; BARROS; CRUZ, 2016, p. 66-67).

Os diversos assuntos tratados dentro da Gestão Secretarial, podem gerar dificuldade a sua compreensão. Em outro âmbito, conforme Bíscoli e Cielo (2004):

Ao secretário executivo, neste novo contexto cabe então o papel de gestor nas organizações em que atua, estando, assim apto a perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva, pois a dinamicidade do mercado de trabalho não permite erros nem mesmo demora no processo de decisão.

Acerca desse novo papel, Becker e Ceolin (2010), destacam que o secretário executivo desenvolveu competências inovadoras que o possibilitou ir além e voltar-se para a gestão, interferindo diretamente nas atividades dos demais profissionais da empresa e assim obtendo controle de setores e conhecendo outros processos de trabalho.

De maneira geral, existem muitos riscos ao tratar da gestão secretarial, por ser incipiente no campo teórico e empírico, com poucos estudos científicos; “igualmente por ser uma temática interdisciplinar, que abrange especialmente as ciências sociais e humanas, o que facilita a sua compreensão e interação, mas também dificulta a construção de uma identidade sólida” (DURANTE; FÁVERO, 2009, p. 14).

Este subcapítulo abordou as principais discussões acerca da Gestão Secretarial. Conforme pode ser observado, diversos pesquisadores acreditam que o profissional secretário executivo é capaz de atuar como gestor, a partir de seu perfil multidisciplinar, assim, é necessário também conhecer os papéis, as competências e as funções do secretário executivo como gestor, assuntos que serão abordados no próximo subcapítulo.

3.2 Papéis, competências e funções do secretário executivo como gestor

Em sua atuação como gestor, cabe ao secretário estar apto a perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva. Tem como papel, o compartilhamento de responsabilidades através da formação de equipes, coordenando e liderando, estando à frente de negociações e planejamentos estratégicos das organizações. Deve exercer ainda, considerando que as pessoas são o ativo mais importante das organizações, “motivá-las e muni-las de conhecimento, habilidade e informações, para que possam desenvolver-se enquanto ser humano e por consequente aperfeiçoar os níveis de eficiência profissional”(BÍSCOLI; CIELO, 2004, p.18).

Rodrigues (2015), em uma pesquisa com o objetivo de investigar os papéis e as competências gerenciais desenvolvidas na atuação de gestor secretarial,

fundamentando-se nas aptidões propostas nos papéis e competências gerenciais notou que o papel interpessoal foi posto em destaque pelos profissionais que responderam a pesquisa, além disso, as atividades gerenciais mais destacadas foram a realização de coleta e interpretação das informações necessárias e o gerenciamento de documentos diversos. Nesse âmbito a comunicação é fundamental para as organizações e o secretário necessita estar atento a ela para desempenhar com qualidade suas funções.

Conforme confirmado na pesquisa de Rodrigues (2015), o relacionamento interpessoal, é uma das situações trabalhadas pelo profissional de secretariado que contribuem para a gestão dentro de sua área. Com relação ao enfoque em competência, segundo Fleury e Fleury (2000), ela consiste em um saber agir reconhecido e responsável, para mobilizar, transferir e integrar conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico a organização e valor social ao indivíduo. É necessário destacar a diferença e a relação entre competência e habilidades. Conforme Azevedo e Rowell (2009), competência é a capacidade do indivíduo de mobilizar, articular e aplicar intencionalmente conhecimentos, habilidades, atitudes. E a habilidade é consiste em saber fazer, conhecimento operacional.

Abrão (2013, p. 225), destaca que as competências para os profissionais do século XXI independente do setor de atuação (público ou priva), são muitas. Entre elas está a ética, proatividade, iniciativa, criatividade, relacionamento interpessoal, idiomas, gestão do tempo, visão sistêmica, flexibilidade, dentre outras. Nesse sentido:

Há muitas competências para os profissionais de secretariado, mas é necessário enfatizar algumas delas, como a questão do relacionamento interpessoal, da resiliência, da ética e da necessidade de conhecer os perfis, valores e expectativas das diversas gerações (ABRÃO, 2013, p. 226).

Na contemporaneidade, o profissional de Secretariado vem aprimorando suas habilidades e competências visando se adequar às novas exigências no mundo do trabalho (SANTIAGO; SILVA, 2013). Conforme Becker e Ceolin (2010) após a década de 90, o secretário executivo obteve um avanço significativo no que diz respeito às atribuições da sua profissão, passando a desempenhar papéis baseados na gestão e na assessoria organizacional, participando mais dos processos administrativos e decisórios. “Assumi um novo perfil, com renomadas competências e responsabilidades, quanto ao gerenciamento de informações e dados, e ao atuando como facilitador das relações sociais da empresa” (BECKER; CEOLIN, 2010, p.9).

Lessa e Schell (2015), além de suas atividades rotineiras, o profissional de Secretariado, tem galgado cargos e atividades administrativas relevantes dentro das organizações, de modo a participar das tomadas de decisões, aprovações de serviços, melhorias no desempenho da organização e modernização de sistemas de fluxos de informações, por exemplo. Segundo D'Elia e Garcia (2009), de fato, os executivos esperam do secretário, uma visão global da organização, com o conhecimento das funções dos membros, clientes especiais e os objetivos da organização. Nessa perspectiva, o profissional assume um papel de facilitador dos processos organizacionais:

O inegável perfil de agente facilitador, inclusive preconizado em seu Código de Ética, demanda deste profissional competências técnicas e humanas. Além do reconhecido currículo invejável dos cursos técnicos e dos cursos superiores, seja tecnológico, seja bacharel, é de suma importância que o profissional de secretariado atenda-se a muitos outros conhecimentos com que se depara no ambiente corporativo (AMORIM; LIMA, 2013, p. 205).

Além de sua formação, é necessário que o profissional esteja em constante desenvolvimento para conseguir atender com eficiências as demandas organizacionais. Para que o profissional secretário possa atuar com uma visão macro da organização, ele realmente necessitará deter conhecimentos e habilidades necessárias para tal demanda. Assim, para Lessa e Schell (2015), o secretário necessita estar qualificado e apto para a utilização de ferramentas apropriadas para que tudo ocorra como planejado. Destaca-se que:

O secretário executivo é um profissional que está inserido nas organizações, atuando nas mais diversas áreas, tais como recursos humanos, financeira, comercial, marketing, contábil, recepção, além de atuar em cargos de assessoria e gestão, o que exige que este profissional conheça bem o empreendimento e entenda o papel de cada departamento para o todo da organização (DURANTE; LASTA, 2011, p. 5).

Ressalta Netto (2013, p. 387), que o profissional de Secretariado é conhecido como profissional “estratégico da engrenagem administrativa com grande capacidade de transitar e interagir em todos os setores da organização”. Nessa tarefa, o profissional utiliza habilidades adquiridas em sua vivência, que vão além do conhecimento acadêmico.

As habilidades e conhecimentos geridos por esse profissional permitem que ele desenvolva uma gestão dinâmica e frequente com base nas suas competências. Conforme Natalense (1995, p. 24), o secretário executivo “faz parte de uma equipe

gerencial, com responsabilidade de assessorá-la, criando condições para que esta equipe alcance os resultados previstos”. Dessa forma:

O entendimento das dimensões profissionais propicia a atuação profissional como elemento integrante e influenciador no ambiente em que atua. Praticar competências é um dos meios eficazes para o alcance dos objetivos organizacionais. Nessa visão, o secretário executivo surge como uma mola propulsora para o êxito organizacional tendo em vista o seu conhecimento multidisciplinar de atuar em diversos níveis, transferindo assim seus conhecimentos individuais e profissionais à organização no seu ambiente interno e externo desenvolvendo em sintonia, conhecimentos, habilidades e atitudes (SILVA, 2013, p.151).

A multidisciplinariedade de conhecimentos utilizados pelo secretário vêm a facilitar o desenvolvimento de suas atividades, permitindo assim, um maior êxito organizacional.

Barros (*et al.*, 2013), destacaram que as competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário executivo envolvem, principalmente, “a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos” (BARROS *et. al.*, 2013. 44). Além disso:

Estão presentes, ainda, na atuação secretarial: o planejamento e organização relativos aos serviços de secretaria; o estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe; a administração do tempo e do estresse, além da contribuição nas negociações de acordos e compromissos, por meio da apresentação de ideias, sugestões e opiniões, para tomada de decisão em reuniões com pares e subordinados. Destacam-se, também, as competências relativas ao pensamento criativo ao buscarem a inovação dos processos de trabalho e convívio e gerenciamento da mudança (BARROS *et al.*, 2013, p. 44).

Com relação às competências gerenciais presentes nas atribuições do profissional de Secretariado Executivo no nível estratégico ressalta-se que:

O profissional de secretariado executivo atuante no nível estratégico de uma empresa possui atribuições ligadas ao planejamento estratégico e a definição dos objetivos da empresa. Percebeu-se que as competências gerenciais presentes nas atribuições do profissional de secretariado executivo no nível estratégico, são: o pensamento estratégico, capacidade de identificar oportunidade de crescimento, inovação e elaborar objetivos na organização. Quanto às competências gerenciais necessárias a atuação do secretário executivo, percebeu-se que as mesmas estão ligadas a nova postura que esse profissional está assumindo nos últimos anos: pensamento estratégico, empreendedorismo, tomadas de decisões, comunicação, trabalha em equipe, orientação para o cliente, inovação e criatividade, entre outras competências estão sendo inseridas na profissão de secretariado executivo (BARROS; BRAGA ; SILVA, 2011, p. 103-104).

Tanto as competências gerenciais presentes na atuação do profissional, como aquelas que necessárias a sua atuação, estão ligadas a direcionamentos de gestão e das mais diversas áreas, em que o profissional necessita desenvolver sua capacidade. Nesse sentido, o secretário ao longo de sua carreira, deve adquirir competências múltiplas como habilidades de assessorar, gerir, delegar, dentre outras (LESSA; SCHEL, 2015, p. 138). Quando se fala de competências, o secretário executivo, por ser polivalente, “abrange diversas áreas que exigem inúmeras competências e, para que possa obter êxito dentro das organizações, elas devem ser aprimoradas durante a vida profissional”.

Conforme D’Elia (1997), em um mercado cada vez mais exigente, é importante para o secretário executivo, saber gerenciar seu desenvolvimento de competências com responsabilidade e autonomia. Nessa perspectiva é o secretário para atuar como gestor deve estar continuamente aprimorando seus conhecimentos e competências.

Em se tratando das funções gerenciais, Barros *et al* (2013) identificaram as atividades de gerenciamento na atuação secretarial no âmbito do planejamento, organização, direção e controle, como: participação na elaboração e organização do planejamento da organização; participação na distribuição das atividades dos funcionários; supervisão das atividade de funcionários; desenvolvimento de atividades de liderança; avaliação do alcance dos objetivos e metas e acompanhamento da realização do planejamento.

Acerca das formas de atuação, o secretário executivo pode incorporar funções de assessor, gestor, empreendedor e consultor sendo capaz de desempenhar uma ampla variedade de papéis dentro da organização (SABINO; ROCHA, 2004). Para Bortolotto e Willers (2005), esse profissional é caracterizado por ser multifuncional composto por um conjunto de atributos envolvendo flexibilidade, criatividade, liderança, dinamismo, iniciativa, eficiência, descrição, cooperativismo, ética, paciência, comprometimento e tomada de decisão. Acrescenta-se que:

As organizações esperam dos profissionais de Secretariado Executivo a consciência de seus deveres, dedicação ao trabalho, equilíbrio emocional para desempenhar suas atividades, que seja digna de confiança, que saiba delegar atividades e que tenha habilidades para trabalhar em equipes. Cabe ao profissional de Secretariado Executivo, classificar e dar soluções aos mais variados assuntos, tais como redigir cartas, memorandos e documentos de todos os tipos, organizar a mesa do executivo e atende-lo, selecionar assuntos e pessoas que serão atendidas pelo executivo, manter contato com outros

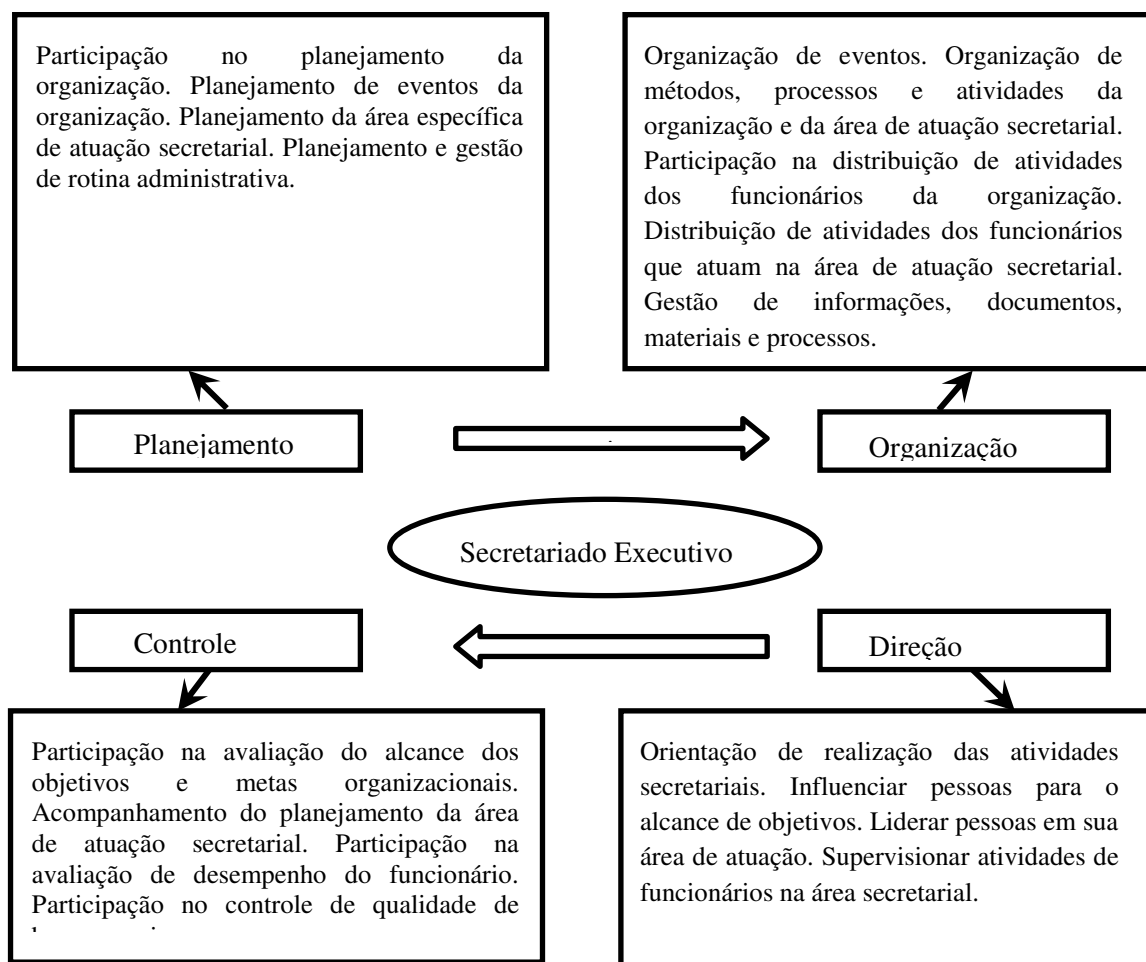
departamentos, secretariar reuniões e preparar roteiros de viagem, isto é, para exercer todas as suas atividades, é preciso ser flexível e manifestar interesse por realizar diferentes atividades (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005, p.48).

Lessa e Schell (2015, p. 136) “a evolução das técnicas secretariais determinou a atual realidade do trabalho do secretário executivo: assessor, gestor, empreendedor e consultor; podendo atuar também nos mais altos níveis de grandes empresas”. É possível então identificar os diferentes papéis assumidos pelo profissional da área secretarial:

No cenário atual, o profissional de secretariado executivo tem adquirido ao longo do tempo uma gama de novas competências que o mercado globalizado tem requerido. De modo geral, gerir acarreta desenvolver competências diversas devido à necessidade do gestor de realizar atividades não repetitivas, trabalhando diariamente com ideias novas para que se obtenha melhor produção, obedecendo às condições e limites da organização, desvendado o processo de gerir através de duas facetas: de forma racional e irracional. (LESSA; SCHEL, 2015, p. 137).

As funções administrativas do secretário, levantadas por Silva, Barros e Ferreira (2016, p. 158), foram relacionadas com as funções administrativas propostas por Fayol. A figura a seguir mostra a síntese dessas funções na atuação do secretário:

Figura 6 – O processo administrativo em Secretariado Executivo



Fonte: Silva, Barros e Ferreira (2016, p. 158).

Conforme Silva, Barros e Ferreira (2016) é possível se identificar as atividades secretariais incluídas nas funções administrativas. O estabelecimento de objetivos e/ou metas a serem alcançados nas atividades secretariais pode ser relacionado ao Planejamento. Nesse contexto:

Ao desenvolver a função administrativa de direção, o profissional de Secretariado deve dar suporte para que as demais funções administrativas citadas nesse estudo (planejamento, organização e controle) possam ser efetuadas com sucesso. Essa função pode ser percebida na atuação secretarial por meio do elo existente entre a administração superior e os demais colaboradores, que é realizado pelo secretário (SILVA; BARROS; FERREIRA, 2016, p. 159).

Conforme Silva, Barros e Ferreira (2016), as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle têm entre si uma interligação que possibilita ao secretário realizar direcionamentos de acordo com o desenvolvimento de suas atribuições. Costa (2013, p. 59) corrobora, afirmando que:

O secretário executivo que executa as funções administrativas de planejamento, organização, direção e controle para desempenhar tarefas rotineiras, é capaz de formar decisões, a partir de seus conhecimentos e habilidades dentro da organização, participando-as ao seu executivo, contribuindo na tomada de decisão final da empresa. Reconhecendo essas habilidades presentes no profissional de secretariado, as organizações já contam com esse profissional para liderar equipes, participando com autonomia dos processos de planejamento e organização, e atuando com lealdade e transparência, junto ao seu executivo, quando necessário, nos processos de direção e controle das atividades dos funcionários e nas tomadas de decisão (COSTA, 2013, p.29).

De maneira geral, é possível perceber que o profissional de Secretariado exerce papéis de gestão de pessoas, dentre outros, por estar ligado aos diversos públicos da organização. Para isso é necessário compreender que competências o profissional possui e é capaz de adquirir no âmbito de suas funções. Considerando-se as diversas áreas de atuação do secretário executivo, o subcapítulo a seguir aborda o secretário executivo em instituições de ensino.

3.3 O secretário executivo nas instituições educacionais

A evolução da profissão de Secretariado possibilitou a ampliação de formas e áreas para sua atuação, destacando-se as instituições educacionais, além do secretário

escolar o qual possui atribuições específicas nessas organizações. Com relação as atividades desempenhadas por esse profissional:

Em suas funções diárias, o secretário escolar deve ser mais do que uma pessoa encarregada de digitação da correspondências, manutenção do arquivo e atendimento de telefonemas. Às vezes, esse profissional é a ponte entre aqueles que tomam decisões gerenciais e os que executarão tais decisões; muitas vezes, porém, toma decisões e executa tarefas relevantes e decisivas. É, pois, nesse momento, verdadeiro assessor, função que exige competências e formação básica bem específicas (MEDEIROS; HERNANDEZ,1999,p.17).

Conforme Schullan (2006), dentro da hierarquia administrativa dos estabelecimentos de ensino, o profissional de secretariado está logo depois do diretor. Ele atua orientando e auxiliando na organização todo o setor administrativo, além de responder pela escola em diversos assuntos.

Dessa forma, além da atuação como secretário escolar, o profissional secretário executivo em geral teve a inserção de novas atividades e passou a atuar em um nível mais complexo da organização. Nesse contexto, Durante (2008, p. 3) explica que:

O secretário projeta ações, delinea objetivos, define prioridades e prazos e a metodologia a ser dotada na ação, por conseguinte, pratica o planejamento, o qual é essencial em sua rotina para evitar desperdícios de tempo, recursos e pessoas e reduzir imprevistos. A organização das atividades, do departamento e da empresa como um todo também é realizada [...] A direção é percebida no cotidiano do secretário na medida em que ele media os relacionamentos entre os diferentes *stakeholders*, orienta e motiva sua equipe de trabalho na busca de objetivos. O controle é ainda mais presente: das informações, dos documentos, dos desempenhos, dos recursos, dos processos, dos gastos, das receitas.

Diante da multidisciplinariedade do profissional de Secretariado Executivo, além das possibilidades de atuar em gestão, essa atuação também é possível no ambiente escolar. Conforme, Gianini e Gerardin Júnior (2010, p. 36) “o ambiente educacional está presente no âmbito público ou privado e está representado pelo que a sociedade denomina de tripé da educação (ensino, pesquisa e a extensão)”. Assim, as organizações educacionais têm uma estrutura diferente das demais, pois são divididas no âmbito público, privado e envolvem diferentes níveis e modalidades de ensino.

Em outro âmbito, a atuação do profissional secretário executivo nas instituições de ensino colabora para o fortalecimento da imagem do profissional com perfil empreendedor para atuar como Gestor Escolar.

Nessa perspectiva é necessário a distinção do secretário escolar, profissional que possui atividades bem específicas de sua realidade do gestor escolar, ou seja, profissional de secretariado que atuam na gestão, em que neste caso a organização está no ambiente escolar. Com relação ao secretário no ambiente da gestão escolar:

A forma como a gestão escolar tem sido conduzida, na maioria das vezes, faz refletir sobre a necessidade de mudança no seu assessoramento, bem como sobre a quebra de paradigmas, não só na instituição de ensino como na profissão de secretário (a) executivo (a), pois este(a) tem desenvolvido questões importantes como cidadania e direitos humanos, o que possibilita colaborar para tornar mais prósperas as relações pessoais na equipe de trabalho e com a comunidade (OLIVEIRA; LOHMANN, 2010, p. 10).

Assim, com relação a atuação do secretário no ambiente educacional, Oliveira e Lohmann (2010), afirmam que este deve desenvolver também funções gerenciais de planejamento, gestão do tempo, organização, direção e controle, podendo assim, cooperar assessorando, desenvolvendo análise crítica e auxiliando no estabelecimento de relações formais e casuais, devendo ter também habilidades de liderança.

O profissional secretário executivo atuando no ambiente escolar é capaz de “alavancar a construção coletiva de processos como instrumento dinâmico de transformação das relações interpessoais, a qual influencia diretamente no plano efetivo de trabalho, bem como na concretização dele” (GIANINI; GERARDIN JUNIOR, 2010, p. 40). Nesse sentido, “o secretário/gestor desempenha diversas funções (múltiplas funções), que direta ou indiretamente auxiliam no pronto desenvolvimento administrativo-acadêmico de uma Instituição de Ensino”. (GIANINI; GERARDIN JUNIOR, 2010, p. 40).

Dessa forma, é necessário fazer uma análise acerca da atuação do profissional de secretariado como gestor educacional. Entre essas funções ressalta-se a liderança visto que é um importante processo de gestão. A liderança é um desafio a ser enfrentado por gestores para o alcance de objetivos e metas das organizações. A liderança é consiste em influenciar as pessoas (MAXIMINIANO, 2000. p.388). Robbins (2010, p.359), define a liderança como a “capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos”, e a origem dessa liderança pode ou não ser formal. Um conceito interessante de liderança é o trazido por Hunter (2006, p. 18),

como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente, visando a atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Isto posto, é importante analisar a liderança na perspectiva secretarial, já que o profissional dessa área para obter sucesso em sua investida na busca de nova posição profissional, deve também buscar o entendimento do processo de liderança (MELLO, 2005). É importante que o secretário conheça os desafios inerentes à liderança, que não podem se constituir como obstáculos para que ele desempenhe essa função com excelência.

Nessa perspectiva, esperou-se trazer neste capítulo uma abordagem teórica dos principais aspectos relativos ao secretário na gestão escolar fazendo um link com suas funções, como exemplo, a liderança. Também destacou-se a diferença entre o secretário escolar e o secretário executivo atuando na gestão escolar. O capítulo a seguir irá tratar dos aspectos metodológicos do desenvolvimento da pesquisa.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

O desenvolvimento de uma pesquisa pode assumir diferentes finalidades, contudo, para que ela se enquadre como científica, necessita possuir método. Segundo Gil (2010, p. 17), existem duas razões para desenvolver uma pesquisa de classificação científica, primeiramente o cunho intelectual e posteriormente de cunho prático.

Assim, um estudo se propõe a “resolver problemas e solucionar dúvidas, mediante a utilização de procedimentos científicos.” (BARROS; LEHFELD, 2000, p. 14). Analisando o conhecimento científico no contexto da pesquisa, o conhecimento científico, “se dá pela vivência circunstancial e estrutural das propriedades necessárias à adaptação, interpretação e assimilação do meio interior e exterior do ser.” (TARTUCE, 2006, p. 5). Ressalta-se que:

O objetivo básico da ciência não é o de descobrir verdades ou de se constituir como uma compreensão plena da realidade. Deseja fornecer um conhecimento provisório, que facilite a interação com o mundo, possibilitando previsões confiáveis sobre acontecimentos futuros e indicar mecanismos de controle possibilitem uma intervenção sobre eles (FONSECA, 2002, p. 11).

Diferente do senso comum, o conhecimento científico necessita passar por comprovação, para se transformar posteriormente em “um conteúdo elaborado que, por intermédio do bom senso, poderá conduzir às soluções de problemas mais complexos e comuns até as formas de solução metodicamente elaboradas e que compõe o proceder científico.” (TARTUCE, 2006, p. 8). Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos desenvolvidos para o alcance dos objetivos propostos nesta investigação.

4.1 Classificação da pesquisa

A abordagem utilizada nesta investigação caracteriza-se como qualitativa, pois segundo Minayo (2001, p. 21), “responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado”. Ainda nesse contexto, a pesquisa qualitativa, conforme Creswell (2010, p. 43) é “um meio para explorar e para entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano”.

Além disso, Marconi e Lakatos (2010) destacam que essa abordagem lida com uma análise mais profunda de determinados aspectos, descrevendo sua complexidade e fornecendo análises mais detalhadas.

Com relação a classificação da pesquisa, quanto a seus objetivos, considera-se esta como descritiva. Conforme Gil (2002, p.41), essa tipologia têm como objetivo primordial a “descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Assim, o fenômeno ou acontecimento em questão nesse estudo, é a atuação do secretário executivo como gestor em uma organização educacional.

Foi realizada, ainda, uma pesquisa participante visto que o pesquisador colaborou diretamente para o desenvolvimento da pesquisa, desdobrando-se por meio da sua participação de forma ativa (BRANDÃO, 2006), visto que descreve a sua experiência como secretário que atua como gestor na instituição educacional investigada.

4.2 Universo e sujeitos da pesquisa

O universo da pesquisa, consiste onde ela foi realizada. Segundo Marconi e Lakatos(2010, p.206):

Universo ou população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum [...] a delimitação do universo consiste em explicar que pessoas ou coisas, fenômenos etc. serão pesquisadas, enumerando suas características comuns, como, por exemplo, sexo, faixa etária, organização a que pertencem, comunidade onde vivem etc.

Assim, o estudo foi realizado em uma instituição de ensino, na qual o profissional de secretariado, autor deste estudo, trabalha. Desta forma, devido a esse profissional atuar como gestor administrativo/financeiro da instituição, foram feitos questionários para seus subordinados, também funcionários da instituição citada.

Como critério de seleção dos participantes da pesquisa de campo, foram convidados os profissionais que atuam diretamente com o secretário gestor da instituição estudada e ficam sob sua subordinação, a fim de atender os objetivos propostos pela pesquisa. Dessa forma, participaram desta investigação, 15 sujeitos os quais no momento da coleta de dados eram profissionais subordinados ao secretário

executivo, a saber: dois supervisores pedagógicos, três coordenadoras pedagógicas, uma coordenadora de serviços e eventos, um colaborador da gráfica, uma secretária escolar, um recepcionista, um coordenador de limpeza, três porteiros recepcionistas, e dois colaboradores de serviço de manutenção.

4.3 Métodos e técnicas da pesquisa

No que tange aos procedimentos técnicos, Gil (2002, p.43) salienta que são necessários, “pois para analisar os fatos do ponto de vista empírico, para confrontar a visão teórica com os dados da realidade, torna-se necessário traçar um modelo conceitual e operativo da pesquisa”. Dessa forma, o procedimento utilizado para desenvolver a pesquisa foi o levantamento, que caracteriza-se pela:

Interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações a um grupo significativo de pessoas acerca do problema estudado para, em seguida, mediante análise quantitativa, obterem-se as conclusões correspondentes aos dados coletados. (GIL, 2002, p. 50).

Foi realizada uma pesquisa de campo em duas fases. Para Marconi e Lakatos (2010, p.186), a pesquisa de campo “é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar, ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles”.

Na primeira etapa foi desenvolvida a técnica de observação participante a partir de um relato de experiência. De acordo com Fernandes (2015), a observação participante é uma técnica de coleta de dados que presume convívio e troca de experiências entre o pesquisador, os sujeitos e o contexto no qual estão inseridos. Esta fase foi realizada com o intuito de descrever a atuação do profissional secretário executivo como gestor educacional.

Por meio do relato de experiências foi possível destacar a vivência e as atividades práticas do secretário como gestor contendo não só as impressões reais como também as psicológicas e críticas que são importantes de serem pontuadas e compartilhadas.

Polit e Hungler (1995) consideram que um relato de experiência é uma análise que visa compreender variáveis importantes, nas quais o pesquisador passivo ou

ativo, relata, de forma clara e objetiva suas observações. Assim, o relato de experiência foi realizado pelo próprio autor da pesquisa, pois é o profissional de Secretariado Executivo da instituição estudada que atua como gestor administrativo/financeiro.

No segundo momento, foi realizada um levantamento de campo visando identificar os papéis gerenciais e as competências do profissional de Secretariado Executivo em sua atuação enquanto gestor educacional na visão de seus subordinados e investigar a percepção destes acerca das funções gerenciais da atuação do secretário como gestor educacional. Para tanto foram aplicados questionários aos subordinados do profissional de secretariado.

4.4 Instrumentos de coleta de dados

Para o relato de experiência foi utilizado como instrumento um roteiro de observação participante o qual, segundo Fernandes (2015), contém questões que se fazem antes de o pesquisador inserir-se no campo de investigação, as quais serão desenvolvidas posteriormente. No caso desta pesquisa o desenvolvimento se deu a partir do relato de experiência.

O roteiro de observação participante, inicialmente, teve o intuito de contextualizar o *lócus* de pesquisa a partir dos seguintes aspectos: caracterização da instituição educacional, missão, visão, valores, recursos humanos, estrutura física, principais canais de comunicação interna, gestão de pessoas e análise externa. Em seguida, o roteiro focalizou a descrição da atuação do pesquisador como gestor.

A observação foi norteada pelas seguintes aspectos: a atuação específica do secretário executivo como gestor na instituição educacional, perfil do profissional do secretariado abrangendo aspectos relevantes (como idade, sexo, formação, experiência profissional, tempo de atuação na instituição) e ainda como se dá cotidianamente a sua atuação profissional na instituição enquanto gestor. Esta observação foi realizada no período de 1 a 30 de setembro de 2016.

O questionário foi o instrumento utilizado para a coleta de dados junto aos profissionais subordinados ao profissional de Secretariado participante da pesquisa. Conforme Marconi e Lakatos (2003) e Gil (1999) pode-se apontar vantagens e limitações no uso de questionários:

a) Vantagens – atinge grande número de pessoas simultaneamente; abrange uma extensa área geográfica; economiza tempo e dinheiro; não exige o treinamento de aplicadores; garante o anonimato dos entrevistados, com isso maior liberdade e segurança nas respostas; permite que as pessoas o respondam no momento em que entenderem mais conveniente; não expõe o entrevistado à influência do pesquisador; obtém respostas mais rápidas e mais precisas; possibilita mais uniformidade na avaliação, em virtude da natureza impessoal do instrumento; obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis.

b) Limitações – pequena quantidade de questionários respondidos; perguntas sem respostas; exclui pessoas analfabetas; impossibilita o auxílio quando não é entendida a questão; dificuldade de compreensão pode levar a uma uniformidade aparente; o desconhecimento das circunstâncias em que foi respondido pode ser importante na avaliação da qualidade das respostas; durante a leitura de todas as questões, antes de respondê-las, uma questão pode influenciar a outra; proporciona resultados críticos em relação à objetividade, pois os itens podem ter significados diferentes para cada sujeito.

O questionário foi composto por 11 questões as quais abordavam especificamente a atuação do profissional de Secretariado Executivo como gestor em uma instituição educacional, em que serão analisadas de forma mais detalhada e aprofundada a partir dos objetivos específicos propostos. A aplicação deste instrumento foi feita de forma presencial no período de 5 a 9 de setembro 2016.

4.5 Análise dos dados

Para a etapa de análise dos dados coletados foi utilizada a metodologia de análise de Conteúdo. De acordo com Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”.

Para Bond (2008, p. 36), “a profissão de secretariado está envolvida com competências relacionadas às características de liderança, à comunicação e ao relacionamento interpessoal, à motivação e à negociação.” Conforme Bardin (2011), a análise de dados pode ser dividida em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Dessa forma, utilizou-se essa metodologia para análise e interpretação dos dados desta pesquisa.

Na fase inicial, foi feita a pré-análise com a preparação dos questionários e suas tabulações, em seguida na fase de exploração do material, foi feita a separação das questões e suas classificações de acordo com cada objetivo da pesquisa de forma a facilitar a análise e leitura flutuante. A terceira e última fase, consistiu na análise dos dados e a inferência de interpretação sobre eles.

No próximo capítulo será abordada a apresentação e análise dos dados da pesquisa de forma detalhada. Em um primeiro momento será contextualizado o local onde a pesquisa foi realizada e em seguida a interpretação dos dados levantados será explorada afim de perceber que resultados foram obtidos

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados alcançados por meio da pesquisa empírica. Para melhor compreensão, está organizado em dois momentos. Inicialmente, apresenta um relato de experiência acerca da atuação do profissional secretário executivo como gestor educacional. Em seguida, descreve as vivências do pesquisador em sua atuação como gestor na instituição educacional.

5.1 Relato de experiência: a atuação do profissional secretário executivo como gestor educacional

Este subcapítulo descreve a experiência do pesquisador, ao atuar como gestor em uma instituição educacional. Desse modo, este relato de experiência apresenta as observações realizadas por um secretário que desenvolve papel de liderança em uma instituição educacional. O texto está organizado em duas etapas, a saber: campo de pesquisa: sobre a instituição educacional, a atuação do secretário como gestor na instituição educacional.

5.1.1 Campo de pesquisa: sobre a instituição educacional

Este item visa apresentar aspectos fundamentais sobre a instituição educacional na qual a pesquisa foi desenvolvida, possibilitando uma contextualização e melhor compreensão sobre a atuação do pesquisador ao atuar como gestor. Trata-se, portanto, de uma apresentação sobre o lócus de investigação.

O estudo foi realizado em uma escola, de natureza privada, de educação básica do estado do Ceará e que oferece aulas da educação infantil ao ensino médio e educação de tempo integral há 22 anos.

a) Missão, visão e valores.

A organização tem como missão promover a formação integral de seus educandos, proporcionando não só formação cognitiva como também emocional. Sua visão é ser reconhecida como referência pela comunidade a qual está inserida como

formadora de cidadãos com valores humanos evidentes e possuidores de relevante repositório de conhecimento cognitivo que lhes proporcionem vantagem competitiva enquanto pertencentes a sociedade contemporânea do conhecimento. Os seus valores balizadores são: ética, respeito, honra, dignidade, honestidade e excelência.(Dados da pesquisa)

b) Recursos humanos da empresa

A empresa é organizada da seguinte forma do ponto de vista estrutural com a seguinte distribuição de cargos: um diretora presidente, um secretário executivo que a assessora diretamente (este formalmente é o autor dessa pesquisa e acumula a função de gerente administrativo/financeiro da organização), uma secretária escolar (que é responsável pela coordenação de mais dois colaboradores que atuam na gráfica e atendimento ao público externo respectivamente), um coordenador administrativo, um supervisor pedagógico que atua do infantil ao 5º ano fundamental (sob este está a responsabilidade de sua auxiliar direta e todos os demais professores e auxiliares do segmento, totalizando em 48), um supervisor pedagógico que atua do 6º ano ao 3º série do ensino médio (sob este está a responsabilidade de sua auxiliar direta e todos os demais professores e auxiliares do seguimento, totalizando em 41), três coordenadores pedagógicos, um coordenador de serviços (sob este está a responsabilidade de oito colaboradores que atuam nas portarias e serviços gerais e ainda um coordenador do sistema de tempo integral, totalizando em 110 colaboradores.

c) Estrutura física

A escola conta com 30 salas de aula. Nesses espaços são ministradas aulas diariamente nos turnos da manhã e da tarde para alunos da educação infantil ao ensino médio, 950 em sua totalidade, sendo que destes, 80 alunos permanecem na escola o dia todo e fazem parte do sistema integral de ensino. Escola conta ainda com áreas três áreas verdes, quadra poliesportiva, piscina, sala de ballet, sala de karatê, dois pátios cobertos, laboratório de informática, de ciências e biblioteca, todos esses climatizados ou bem arejados e adequados a prática pedagógica

d) Principais canais de comunicação interna

A comunicação interna na organização se dá tanto de maneira formal, por meio de comunicados, circulares e reuniões periódicas de esclarecimento como também de maneira informal por intermédio dos diversos grupos muitas vezes formados por afinidade ou área de interesse comum.

Já a comunicação externa se dá pela veiculação de informações junto ao site da organização, e-mail, material publicitário como *folders*, revistas, outdoors e ainda sob forma de notas impressas emitidas aos clientes.

Considerando-se que o secretário atua como gestor possui papel fundamental no processo de comunicação da instituição, assim como citou Gianini e Gerardini Júnior (2010), ressaltando que este profissional atua diretamente ligado à Direção das organizações de ensino e enfatiza seu papel junto a comunicação.

Além disso, constata-se também o que foi referenciado por Rodrigues (2015), acerca atuação do gestor secretarial, fundamentando que a comunicação é fundamental para as organizações e o secretário necessita estar atento a ela para desempenhar com qualidade suas funções.

e) Gestão de pessoas

O acesso à empresa se dá por intermédio inicialmente de processo seletivo de currículo. Em seguida a supervisão escolar realiza uma entrevista seguida de uma avaliação escrita de conhecimento relacionada a área de atuação. Posteriormente o candidato é submetido a uma segunda entrevista com o coordenador direto que disponibilizou a vaga ao profissional e por fim mesmo é submetido a análise da direção.

Essa, por sua vez, só atua se todos os demais níveis tiverem sinalizado de maneira positiva. Nesse último passo do processo seletivo, direção e seus assessores diretos, dentre eles o secretário executivo, definem juntos se o perfil do candidato se encaixa com a missão, visão, valores e políticas da empresa.

Tal contexto pode estar relacionado com o descrito por Natalense (1995), de que o profissional de Secretariado e o gerente possuem papéis diferentes, apesar disso, o secretário executivo dá apoio ao gerente nos processos de decisão, que se assemelha a

esse cenário de suporte do secretário executivo na contratação de profissionais para a empresa.

Os profissionais da empresa são estimulados a estarem em constante processo de aperfeiçoamento e busca de novos saberes que incrementem a sua práxis laboral. Mensalmente a organização promove encontros de capacitação para todos os seus colaboradores, cada um, evidentemente, direcionados as suas áreas de atuação, que podem ser relacionadas ao ensino infantil, ensino fundamental, ensino médio, inteligência emocional e ainda rotinas administrativas e de logística.

Para o profissional de Secretariado, o aperfeiçoamento e busca por conhecimento deve ser constante, conforme destacado por Becker e Ceolin (2010), este profissional deve ter capacidade de apresentar ideias e inovar constantemente nas suas ações, mantendo um aprendizado constante.

A empresa busca criar um ambiente colaborativo de ideias e saudável de relações interpessoais. Nesse aspecto, o profissional de secretariado, tem muito a contribuir, conforme destacado por Abrão (2013), dentre as diversas competências desse profissional está o relacionamento interpessoal. Autores como Rodrigues (2004), Gianini e Gerardini Junior (2010) e Bond (2008), são assertivos em dizer que essa competência faz parte da atuação do secretário.

Assim, confirma-se o afirmado por Becker e Ceolin (2010), de que o profissional de Secretariado possui preparação permanente e atuação polivalente devido as relações interpessoais.”

O ambiente de trabalho é democrático e estimula-se a prática do “ouvir mais e falar menos”. Os colaboradores são incentivados a cuidarem de sua saúde física e, por intermédio de fornecimento de facilidade ao acesso a plano de saúde e ainda e ainda emocional, por meio de formações bimestrais na área de inteligência emocional ministradas pela equipe do Dr. Augusto Jorge Cury. É importante citar que os filhos dos colaboradores fazem jus a bolsas de estudo com o objetivo de dar uma educação de qualidade aos dependentes e fortalecer os laços empresa x colaborador.

Assim, percebe-se de fato a atuação do secretário nessa instituição, como um agente transformador de insumos, para a obtenção dos resultados esperados, reforçado por Rodrigues (2004).

f) Análise externa

A empresa atua no setor educacional, na formação básica, mais especificamente na prestação serviços nos nichos da educação infantil (crianças de 2 a 5 anos), ensino fundamental (crianças 6 a 14 anos), ensino médio (crianças de 15 a 17 anos) e ainda no ensino integral (crianças de 3 a 10 anos).

O mercado em que está inserida atualmente encontra-se em dificuldades como boa parte dos mercados da economia, haja vista o momento de instabilidades e incertezas, especialmente políticas em que o nosso país se encontra. Tais dificuldades, no âmbito educacional são agravadas pelo que dispõe na lei 9.870 de 23 de novembro de 1999, que dispõe sobre a cobrança em instituições de ensino pré-escolar, fundamental, médio e superior.

Por um lado acertadamente garante a não interferência na prática educacional por motivo de falta de cumprimento com as responsabilidades financeiras, evitando excessos das instituições de ensino, por outro, muitas vezes, quase que inviabiliza o funcionamento das instituições que cada dia são mais cobradas a investirem em formação profissional e infraestrutura ao passo que veem seus índices de inadimplência disparados de forma assustadora, principalmente as menores, e que não contam ainda com estrutura profissional de cobrança.

A escola é buscada por pais de alunos, em sua maioria das classes b, c e d residentes no município de Caucaia e adjacências que buscam uma educação de qualidade para os seus filhos, pautada em princípios éticos, respeito vida e escolhas e valores humanos.

A empresa possui parcerias diversas que proporcionam rapidez, eficiência e eficácia em seus planos, projetos e programas educacionais. Destaca-se a parceria com a Escola da Inteligência, desenvolvida pelo Dr. Augusto Cury, que é um programa educacional que objetiva desenvolver a educação socioemocional no ambiente escolar. Possui também parcerias com as diversas editoras, além de parcerias com o Sindicato do Estabelecimentos Privados do Ceará (SINEP) e Computex Sistemas Acadêmicos, todos esses focados nas práticas educacionais dos estabelecimentos privados no estado do Ceará.

Possui também diversos concorrentes em seu entorno e busca diferenciar-se

em sua prática pelo tratamento singular de seus alunos, o entendendo como ser em construção e capaz de ser moldado e conduzido a excelência social quando submetido a um contexto de justiça, integridade e respeito ao próximo.

Nesse cenário de relacionamento o secretário também é responsável pelo tratamento e relacionamento cliente da instituição, ou seja, os alunos. Durante (2008), conforme o embasamento desta pesquisa, informa que uma das funções do secretário executivo é a direção é percebida no cotidiano do secretário na medida em que ele media os relacionamentos entre os diferentes *stakeholders*, orienta e motiva sua equipe de trabalho na busca de objetivos. Em sua atuação de assessoramento o profissional necessita desenvolver a gestão de relacionamentos com os mais diversos públicos da empresa.

5.1.2 A atuação do secretário executivo como gestor na instituição educacional

O profissional de Secretariado Executivo da instituição estudada tem em sua atuação a prática de atitudes gerenciais indispensáveis e que o tornam um agente diferenciado no campo de atuação da gestão escolar. Sua pluralidade de conhecimentos e sua facilidade em gerir grandes volumes de dados extraindo informações e indicadores relevantes para a tomada de decisões o dá posição de destaque na hora de gerir ações de planejamento, execução, monitoramento e controle no ambiente educacional especificamente.

Nessa perspectiva, conforme Becker e Ceolin (2010, p. 10), comprova-se o perfil do moderno secretário que exerce a gestão secretarial, que aponta o Secretário Executivo como tomador de decisões e dinâmico em sua atuação. Também confirma-se o proposto por Silva, Barros e Ferreira (2015), de que o secretário executivo tem um perfil multifuncional, possuindo uma visão abrangente de seu cotidiano e da organização, utilizando-se de diversos conhecimentos.

O ambiente educacional é cercado por muita volatilidade e instabilidade, cenário esse, próprio de áreas de atuação que lidam com pessoas e que estão expostas a emoções humanas.

Assim, confirmando o que Gianini e Gerardin Júnior (2010) consideram acerca do ambiente educacional, diferente dos demais tipos de organizações, é relativo e

necessário ao secretário executivo atuar buscando alavancar a construção coletiva de processos de forma dinâmica através das relações interpessoais, a qual influencia diretamente no plano efetivo de trabalho bem como na concretização dele.

O profissional da instituição é resiliente, tendo em vista que sua formação o favorece sobre maneira a conduzir projetos e desenvolver ações em ambientes delicados e corriqueiramente regados com sentimentos aflorados. Sua capacidade de relacionamento interpessoal aguçada o torna diferente ao mesmo tempo em que o capacita a lidar com momentos de pressão sem perder o foco em seus objetivos principais, enquanto gestor, que são: gerir com as melhores práticas e alcançar os resultados previamente planejados.

Com relação a atuação do secretário no ambiente educacional, Oliveira e Lohmann (2010), foram destacados no embasamento teórico, citando que o secretário deve desenvolver também funções gerenciais de planejamento, gestão do tempo, organização, direção e controle, podendo assim, cooperar assessorando, desenvolvendo análise crítica e auxiliando no estabelecimento de relações formais e casuais, devendo ter também habilidades de liderança.

Tais características podem ser observadas no relato do profissional de secretariado da instituição em destaque, em que além de desenvolver um papel forte nos relacionamentos interpessoais entre os diversos públicos da organização, possui em sua atuação diversas atividades de gestão, reforçando também a Gestão Secretarial.

5.1.2.1 Perfil (idade, sexo, formação, experiência profissional, tempo de atuação na instituição, desenvolvimento profissional na instituição)

O profissional secretário executivo, que atua na organização e que é o autor deste trabalho monográfico, trata-se de um aluno do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, em fase de conclusão de curso. O mesmo possui 34 anos de idade, apresenta graduação tecnológica na área de redes de computadores e atua há 14 anos no segmento educacional sempre nas tarefas de gestão de pessoas, supervisão de equipes, projetos, desenvolvimento de sistemas para área acadêmica e consultoria financeira em organizações de pequeno e médio porte. Especificamente na empresa em estudo atua desde novembro de 2008 desempenhando múltiplas funções na

organização. Atua mais especificamente na gestão de recursos financeiros da empresa. Dá suporte a direção para a tomada de decisões.

Participa da construção do planejamento estratégico da organização. Propõe novos projetos e caminhos a serem trilhados pela organização levando em consideração os fatores sociais relacionados a educação no contexto em que a empresa está inserida. Avalia projetos propostos pelos demais integrantes da gestão da empresa percebendo se estão de acordo com a missão, visão e valores da empresa, apresentando sugestões de melhorias por meio de análise minuciosa e parecer apresentado a direção geral.

Percebe-se nesse relato a confirmação da multidisciplinariedade do profissional de secretariado. Destaca-se também o que ressaltou Sabino e Rocha (2004), acerca das diversas formas de atuação do secretário executivo, onde o autor informa que este pode incorporar funções de assessor, gestor, empreendedor e consultor sendo capaz de desempenhar uma ampla variedade de papéis dentro da organização. Essas têm relação com o relato do pesquisador, sendo algumas até citadas diretamente

5.1.2.2 A prática profissional do secretário executivo como gestor

O profissional secretário executivo cotidianamente, quando do desenvolvimento de suas atividades, faz uso de inúmeros equipamentos e recursos para o pleno desempenho de suas atividades dentre os quais ressaltam-se como principais: computadores, máquinas fotocopadoras, máquinas de calcular do tipo financeira, *tablets*, celular, *data show*, aparelhos de som, câmeras de circuito interno, equipamentos de projeção, e-mail, planilhas eletrônicas, processadores de texto, softwares de tradução e correção ortográfica, aplicativos diversos para celulares, *softwares* de gestão acadêmica e financeira, gestão de pessoas e contabilidade.

A utilização das diversas ferramentas de trabalho acima citadas, caracterizam-se também como complementares a formação e aspectos de relacionamento citados anteriormente, pois para que sua atuação esteja completa, conforme ressaltado por Scatena (2012), o profissional para desenvolver a gestão, necessita possuir além das competências humanas, competências técnicas que serão fundamentais ao desenvolvimento de seu trabalho com eficiência.

São instrumentos também da sua prática laboral os livros de atas,

documentos específicos da área educacional como o Projeto Político Pedagógico (PPP) e o Plano de Desenvolvimento Escolar (PDE) da instituição, pareceres e portarias específicas emitidos pelos órgãos regulamentadores da atividade como o Conselho de Educação do Estado do Ceará e ainda documentos e normas mais abrangentes como o Código de Defesa do Consumidor, Código Processual Civil em sua parte específica que trata de forma direta ou indiretamente da prestação dos serviços. Busca no transcorrer de suas atividades fazer interpretação e aplicação dos textos da Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDB), que define e regulariza a organização da educação brasileira com base nos princípios presentes na Constituição.

Percebe-se, nesse contexto, a necessidade de o secretário estar sempre buscando atualização e acompanhando as normativas emanadas dos órgãos reguladores que norteiam sua área de atuação. Deve ser proativo e agir antevendo as situações de desgastes e quando não possível propor soluções, que se não resolvam, ao menos sejam de grande valia e propriedade para a resolução do conflito.

Esses fatores foram destacados por Bortolotto e Willers (2005), considerando que o profissional é caracterizado por ser multifuncional por possuir um conjunto de atributos envolvendo flexibilidade, criatividade, liderança, dinamismo, iniciativa, eficiência, descrição, cooperativismo, ética, paciência, comprometimento e tomada de decisão.

O profissional em questão atua na liderança de equipes na instituição, estando sob orientação do mesmo de forma direta 15 pessoas, conforme explicitado no capítulo sobre a metodologia, e de forma indireta todos os demais colaboradores da empresa. Trabalha em parceria, fornecendo informações como também direcionando em parte o trabalho dos supervisores pedagógicos, que traçam as diretrizes do fazer pedagógico. Esses são munidos pelo secretário de todas as informações estatísticas referentes a notas e rendimento dos alunos; três coordenadoras pedagógicas, que acompanham e coordenam o trabalho dos professores e fazem as intervenções necessárias no trabalho dos mesmos.

A coordenadora de serviços e eventos, que é responsável por todas as atividades de logística dos eventos atividades extra classe, inclusive fora das dependências da organização, em aulas de campos, passeios e atividades externas e internas alusiva a data comemorativas e festivas. O colaborador da gráfica é responsável

por toda produção gráfica e padronização de comunicados, provas, trabalhos didático, circulares e *layout* de documentos expedidos para ambiente externo e recebe diretamente do secretário parâmetros de como todos os materiais gráficos devem ser desenvolvidos para que reflitam a missão visão e valores da empresa;

A secretária escolar é responsável por toda a parte documental da escola, realizando a tramitação dos processos junto aos órgãos representativos e mantendo a escola dentro da legislação regulamentadora. Atua ainda em parceria com o secretário, que aponta sugestões de otimização e propõe rotinas que visam inovar o fazer de atividades consideradas rotineiras.

Neste momento é importante ressaltar a distinção abordada no referencial da pesquisa, acerca do secretário escolar e do secretário executivo atuando em instituição de ensino, que neste caso a atuação é enfatizada pela Gestão Secretarial.

A recepcionista, responsável pelo atendimento de público interno e externo e telefone, é diretamente acompanhada pelo secretário executivo que de maneira detalhada orienta suas atividades cotidianas, principalmente na resolução de imprevistos. O coordenador de limpeza cuida de toda parte de asseio da instituição antes de começar as aulas, no intervalo de almoço e início do segundo turno e ao final do mesmo já preparando para o dia seguinte. O secretário orienta na distribuição de pessoal, montagem de escalas e distribuição de tarefas de forma igualitária, e ainda na coordenação de banco de horas específico para os subordinados dessa coordenação. Os porteiros recepcionistas fazem o acolhimento de todas as pessoas que procuram a escola, sejam essas já cliente ou não. Com estes o secretário aplica treinamentos periódicos sobre relacionamento interpessoal e excelência no atendimento.

Os colaboradores do serviço de manutenção são responsáveis por manter toda a estrutura física da empresa em perfeito funcionamento. A estes o secretário fornece todo o suporte e os auxilia a trabalhar de forma preventiva, fazendo o monitoramento da validade dos serviços prestados para que os trabalhos necessitem da menor quantidade de recursos possíveis e mantenham um nível de excelência.

Conforme pode ser observado no relato acima acerca da prática do profissional de secretariado executivo enquanto gestor, é possível perceber diversas conexões com as afirmações feitas por Bíscoli e Cielo (2004), quando inferem que com a complexidade das tarefas e atuação nas diversas áreas da empresa o secretário passou

a ser um elo entre a direção, clientes internos e externos, assessorando a empresa e seus dirigentes a administrar a mudança e a rotina da mesma. No que tange a rotina, além do profissional se responsabilizar por liderar uma equipe, dá direcionamentos para que as atividades de outros profissionais da empresa possam ser desenvolvidas.

Além disso, constata-se de fato as mudanças no cunho de atividades exercidas pelo profissional que se incluem na Gestão Secretarial, abordadas neste referencial por Lasta e Durante, (2008), Becker e Ceolin (2010), Barros, Braga e Silva (2011), Silva, Barros e Barbosa (2012), que afirmam que as mudanças nas observadas na atuação do profissional de Secretariado e a maior autonomia que lhe foi conquistada, constituem a Gestão Secretarial.

O relato possibilita compreender que o profissional de secretariado da instituição analisada, possui papel de articulador, sendo possível relacionar esta informação com o que citam Silva, Barros e Ferreira (2015), de que o secretário executivo tem um perfil multifuncional, possuindo uma visão abrangente de seu cotidiano e da organização, utilizando-se de diversos conhecimentos.

Acerca das atividades gerais desenvolvidas pelo secretário apresenta-se uma síntese no Quadro 3:

Quadro 3 - Atividades desenvolvidas pelo secretário por área

Área	Atividades
Gestão de Finanças	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Acompanhamento e gestão da inadimplência ✓ Análise de riscos de investimentos ✓ Análise e interpretação de dados estatísticos da empresa transformando-os em informações relevantes ✓ Estudo de tendências financeiras da empresa de acordo com dados estatísticos e situação econômica do momento
Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planejamento de recursos humanos ✓ Análise de currículo de candidatos ✓ Acompanhamento de entrevista para fechamento de contratação ✓ Gerenciamento de conflitos entre equipes diversas
Gestão Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerência de reuniões de planejamento

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestão de compras ✓ Planejamentos de rotinas administrativas ✓ Acompanhamento do desenvolvimento de projetos e rotinas ✓ Detecção, interferência e correção de procedimentos em desconformidade com o previamente planejado ✓ Organização de eventos educativos diversos
Gestão Comercial	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Negociação direta com cliente e fornecedores ✓ Captação de novos clientes ✓ Relacionamento com fornecedores <ul style="list-style-type: none"> ✓ Retenção de clientes ✓ Promotor da imagem institucional

Fonte: Relato de experiência.

O Quadro 3 remete a uma reflexão acerca da atuação do secretário através de atividades próprias e outras que as complementam em diversas áreas da empresa e que se enquadram como atividades de gestão. Novamente, pode-se constatar o desenvolvimento da gestão secretarial pelo profissional desta pesquisa. Assim, nota-se que este desempenha múltiplas funções, indo além. Esse contexto é ressaltado por Lima (2002), quando afirma que o profissional transformou sua imagem nas organizações, deixando de ser elemento de apoio do ‘chefe’ e assumindo novos desafios de gestão.

Além das reflexões da atuação do secretário executivo e do reconhecimento das atividades desempenhadas dentro da gestão secretarial, faz-se necessário compreendê-las em relação as funções gerenciais de Fayol, destacadas no referencial por Quinn *et al.* (2003). Claramente através do quadro e das afirmações do relato no tópico anterior, podem ser observadas as funções de planejamento, organização, direção e controle.

Nesse contexto, as ações do secretário presente em diversas áreas remete à visão de Becker e Ceolin (2010), de que a profissão de Secretariado Executivo tem se mostrado avançado na abordagem dos conceitos da gestão, tendo o secretário preparação e atuação polivalente, marcado pelas relações interpessoais, pelo gerenciamento das informações e pelo comprometimento com as metas da empresa. Complementando que o reconhecimento do secretário como gestor é válido a partir de

momento em que este passou a desenvolver funções gerenciais.

Em geral, acredita-se que as atividades do profissional desta pesquisa, podem ser facilitadas pelo que afirmam Sabino e Rocha (2004), devido a gama de relações que ele mantém com os variados setores e níveis hierárquicos da empresa, sendo comprovadas por seu papel de liderança citado no relato e por suas atividades nas diversas áreas.

c) Papéis, competências e funções desenvolvidas pelo secretário ao atuar como gestor

Quadro 4 - Papéis, competências e funções desenvolvidas pelo secretário ao atuar como gestor

Papeis	Competências	Funções
Coordenador	Gerenciamento de projetos;	Coordenador
Monitor	Gerenciamento do desempenho de processos coletivos; Análise de informações com pensamento crítico;	Assessor
Facilitador	Gerenciamento de conflitos;	Consultor
Mentor	Compreensão de si próprio e dos outros;	Líder
Inovador	Pensamento criativo; Gerenciamento de mudanças;	Empreendedor
Negociador	Negociação de acordos e compromissos;	Gerente
Produtor	Gerenciamento do tempo e do estresse	Supervisor
Diretor	Estabelecimento de metas e objetivos;	Gestor

Fonte: Relato de experiência.

O Quadro 4 está relacionado com os papéis gerenciais destacados por Quinn *et al* (2003), assim é possível identificar que o profissional afirmou desempenhar todos os papéis. Além disso, é possível associar os dados fornecidos pelo secretário expostos no quadro e no relato das atividades com os papéis gerenciais definidos por Henry Mintzberg, citados no referencial por Maximiano (2000) que se classificam em grupos

de papéis interpessoais, papéis de processamento de informações e papéis de decisão. Nos papéis interpessoais, o secretário desenvolve a liderança nas atividades gerenciais e não é isolado dos demais, trabalhando em parceria e dando direcionamento para as atividades de demais membros da empresa.

No papel de ligação o profissional desenvolve o relacionamento humano. Para os papéis de processamento de informações, o secretário atua como monitor com ações não gerenciamento do desempenho de processos coletivos e análise de informações com pensamento crítico. Entre os papéis de decisão, o secretário desempenha o de empreendedor, inovador, buscando o melhoramento da organização e no aproveitamento das oportunidades.

Com relação as competências destacadas pelo secretário relacionadas aos papéis, também destacados por Quinn *et al.* (2003), percebe-se que o profissional afirmou pelo menos uma das que estavam dispostas no Quadro 2, que se refere a isso. Assim, tais competências implicam a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada, conforme sinalizado por Quinn *et al* (2003).

Por fim, as funções listadas pelo secretário no quadro assim, inferem e podem ser confirmadas no relato anterior no que tange suas atividades de gestão, em que este necessita desenvolver tais funções, que são complementadas pelos papéis e competências.

Nessa perspectiva, o contexto de atividades em que o secretário presente na pesquisa está inserido faz com que o mesmo necessite desempenhar funções e papéis gerenciais, isso pode ser ligado as afirmações de Lessa e Schell (2015), em que o secretário executivo, além de executar suas atividades rotineiras, tem galgado cargos e atividades administrativas relevantes dentro das organizações, de modo a participar das tomadas de decisões, aprovações de serviços, melhorias no desempenho da organização e modernização de sistemas de fluxos de informações, por exemplo. Confirmando-se também pelo que afirmam Sabino e Rocha (2004), acerca das formas de atuação do secretário executivo, que pode incorporar funções de assessor, gestor, empreendedor e consultor sendo capaz de desempenhar uma ampla variedade de papéis dentro da organização, com é o caso do profissional em estudo.

Conclui-se a partir do relato deste subcapítulo, que o profissional deste estudo, de fato têm desempenhado a gestão secretarial, desenvolvendo diversas funções de gestão, que conforme Silva, Barros e Ferreira (2016), permitem que o secretário realize direcionamentos de acordo com o desenvolvimento de suas atribuições.

Corroborando com isto Costa (2013) corrobora, afirmando que o secretário executivo executando essas funções é capaz de formar decisões, a partir de seus conhecimentos e habilidades dentro da organização, contribuindo na tomada de decisão final da empresa. Contexto que pode ser observado em diversos momentos neste relato.

5.2 Percepção de profissionais subordinados ao secretário executivo acerca da sua atuação como gestor educacional

Nesta etapa da pesquisa, a análise de dados foi feita a partir da coleta de dados de questionários enviados para todos os subordinados do profissional de secretariado executivo que exerce cargo de gestor financeiro e administrativo na empresa em estudo. Dos quinze profissionais, oito responderam ao questionário.

A primeira questão indagada aos respondentes foi relacionada a identificação destes na empresa, e identificou-se que atuam nos cargos de: Assistente financeiro, Analista Financeiro, Professor, Auxiliar Administrativo, Secretária, Digitador e Tesoureiro. Desses participantes, sete afirmaram possuir ensino superior e outro afirmou estar no Ensino Médio. Com relação ao tempo de atuação na empresa seis afirmaram que estão há mais de quatro anos, um entre três e quatro anos e outro a menos de um ano.

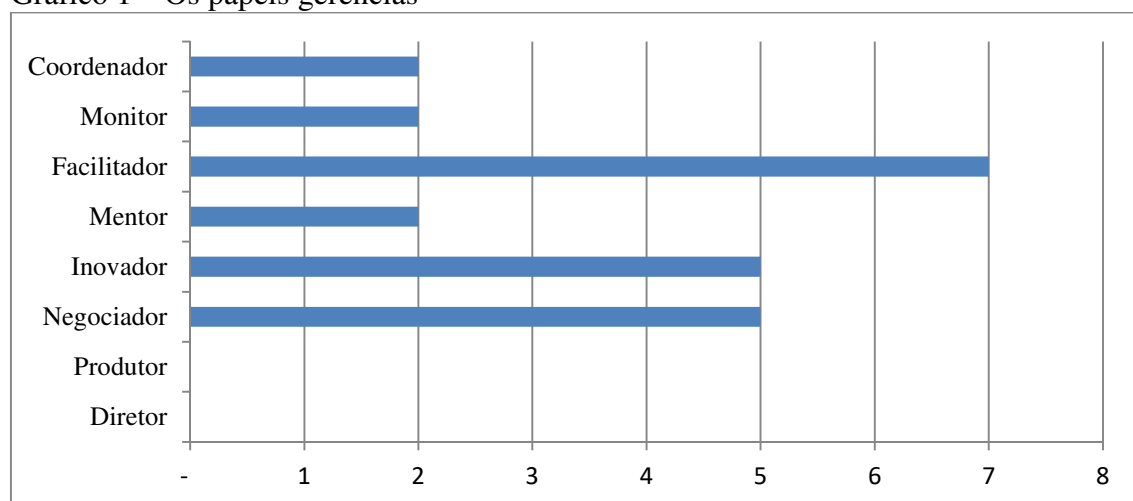
5.2.1 Os papéis gerenciais e as competências do profissional de Secretariado Executivo em sua atuação enquanto gestor educacional na visão de subordinados

a) Os papéis gerenciais na atuação do secretário executivo como gestor

Com relação aos papéis gerenciais mencionados no referencial (QUINN *et al*, 2003), que o profissional de Secretariado da instituição estudada exerce na função de

gestão tem-se o gráfico abaixo, no qual o respondente poderia selecionar mais de uma opção:

Gráfico 1 – Os papéis gerencias



Fonte: Pesquisa de campo.

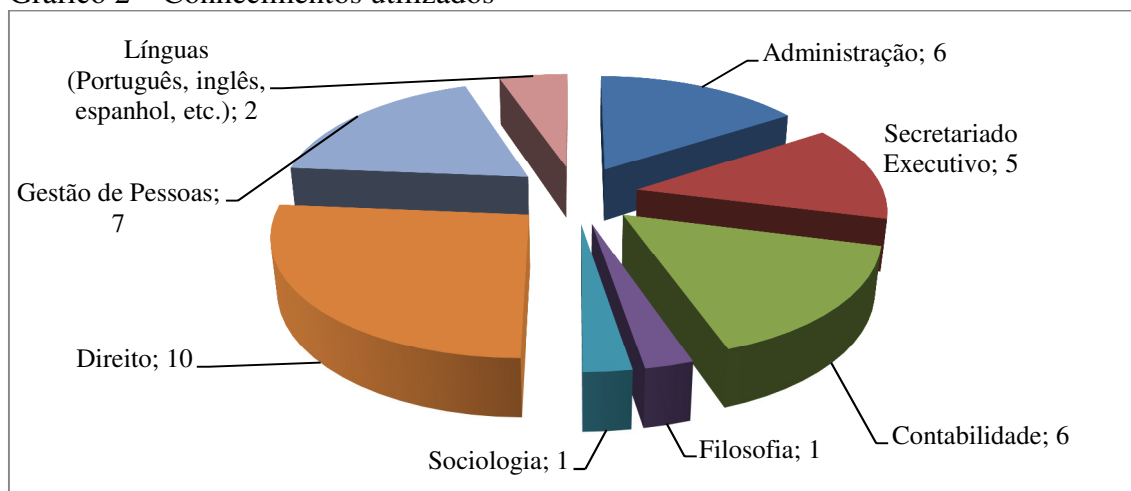
De acordo com a abordagem utilizada por Quinn (2003), cada papel tem fundamental importância para a gestão e pode ser desenvolvido simultaneamente. Dessa forma, conforme análise do gráfico percebe-se que o papel mais destacado pelos respondentes foi o de facilitador, sete vezes sinalizado pelos respondentes. Conforme citado no referencial, segundo Maximiano (2000), nesse papel o gestor deve assumir o papel de facilitador para flexibilizar os processos organizacionais. No contexto do secretário executivo, esse papel está abordado no Código de Ética profissional da profissão, que dele demanda competências técnicas e humanas, conforme Amorim e Lima (2013).

Também é interessante destacar que nenhum dos respondentes destacou os papéis de produtor e diretor. Com relação aos papéis de negociador e facilitador, ambos citados 5 vezes, é importante destacar que ao exercer o papel de produtor, Quinn (*et al*, 2003), o gestor deve fazer um gerenciamento do tempo, atividade muito comum no contexto secretarial. No papel de diretor, Quinn (*et al*, 2003) destaca o planejamento e delimitação de metas, complementado por atitudes decisivas, definição de problemas, estabelecimento de metas, definição de papéis e tarefas, fornecimento de instruções e geração de políticas e regras.

b) Os conhecimentos do secretário executivo gestor

Foi questionado aos respondentes com relação às áreas do conhecimento utilizadas pelo profissional de secretariado enquanto gestor, com opção de selecionar mais de uma opção, obteve-se que o gráfico abaixo:

Gráfico 2 – Conhecimentos utilizados



Fonte: Pesquisa de campo.

A partir da análise do gráfico é possível identificar que os conhecimentos que mais aparecem são da área de Direito, Gestão de pessoas, Administração, Contabilidade e Secretariado Executivo, ou seja, conhecimentos diversos (LASTA; DURANTE, 2008), afirmam que o profissional de secretariado executivo utiliza. Acrescenta-se a isso que todos os respondentes afirmaram a formação em secretariado contribui para o desenvolvimento das atividades de gestão.

Conforme destacado no referencial por D'Elia (1997), devido ao mercado cada vez mais exigente o profissional de secretariado deve estar continuamente aprimorando seus conhecimentos e competências, sendo assim, percebe-se que os respondentes sinalizaram conhecimentos diversos, o que demonstra essa busca do gestor enquanto profissional de secretariado também, de buscar aprimorar-se. Silva (2013) destaca também que o profissional possui um conhecimento multidisciplinar e que estes em estar em sintonia, conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa construção de conhecimento, habilidade e atitude, é destaca por Fleury e Fleury (2011), como o conceito de competência.

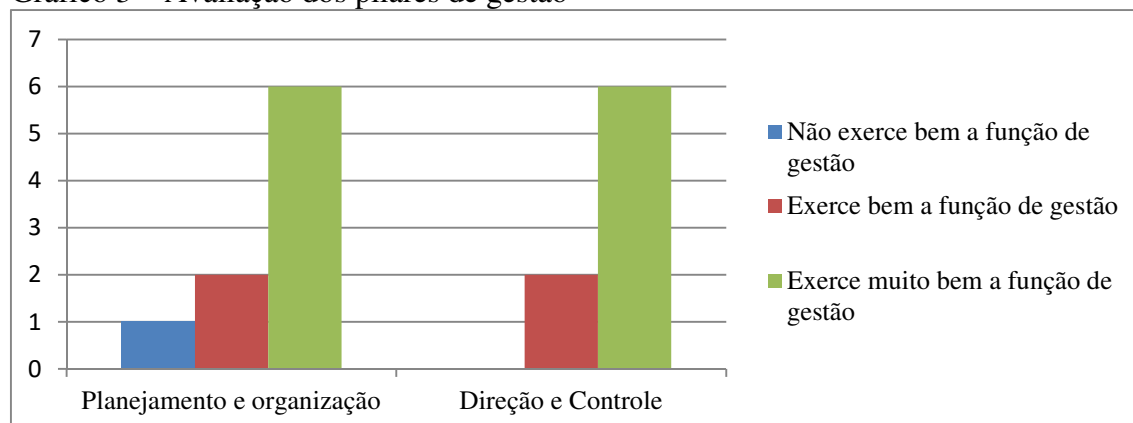
De fato é necessário ao secretário executivo, o domínio de diversos conhecimentos, o que se dá, não somente por estes fazerem parte de sua formação, mas também devido ao nível e complexidade das atribuições que o profissional vem adquirindo ao longo do tempo, moldada pelas exigências das organizações.

5.2.2 As funções gerenciais na atuação do secretário executivo como gestor na percepção de subordinados

a) Os pilares de gestão na atuação do gestor secretarial

Questionou-se aos respondentes acerca da gestão do profissional de Secretariado Executivo com relação aos pilares da gestão apresentados no referencial teórico (ROBBINS, 2005) citando Fayol, apresenta-se o gráfico abaixo:

Gráfico 3 – Avaliação dos pilares de gestão



Fonte: Pesquisa de campo.

De acordo com o gráfico, percebe-se que os aspectos basilares da gestão apontados por Henry Fayol(1981) e destacados nessa pesquisa por Robbins (2015), foram avaliados positivamente pela equipe do gestor, sendo que aproximadamente cinco afirmaram que o profissional exerce muito bem o planejamento e organização e aproximadamente seis a direção e controle.

Trazendo para a perspectiva secretarial, Silva, Barros e Ferreira (2016), fizeram uma relação com as funções administrativas de Fayol (1981). Em que é possível se identificar as atividades secretariais incluídas nas funções administrativas. Dessa forma, o estabelecimento de objetivos e/ou metas a serem alcançados nas atividades secretariais pode ser relacionado ao Planejamento.

A organização transferida para o contexto do secretário pode ser desenvolvida através de métodos apropriados para melhor utilização dos recursos tangíveis e intangíveis. A direção insere-se no suporte para que as demais funções administrativas possam ser verificadas na atuação secretarial por meio do elo existente entre ele, a administração superior e os demais colaboradores. E a função de controlar é possível ao secretário executivo para medir e corrigir o seu desempenho e dos seus

pares de trabalho, visando a realização do que foi planejado para sua área e para a empresa em geral.

Este capítulo teve como principal objetivo analisar o relato de experiência de um profissional de secretariado executivo atuando e desempenhando a gestão secretarial em uma instituição de ensino. Foi possível constatar o desenvolvimento de diversas funções de gestão em sua atuação que perpassa por diversas áreas da empresa, comprovando também o perfil multidisciplinar presente na profissão. Ficaram testificadas assim, as afirmações feitas por Bíscoli e Cielo (2004), quando inferem que com a complexidade das tarefas e atuação nas diversas áreas da empresa o secretário passou a ser um elo entre a direção, clientes internos e externos, assessorando a empresa e seus dirigentes a administrar a mudança e a rotina da organização.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O atual contexto de mercado para o profissional de Secretariado Executivo mostra uma maior demanda desse profissional por atividades e competências gerenciais. Ao mesmo tempo em que diversos avanços foram alcançados na história do Secretariado, têm-se observado uma nova demanda das empresas por profissionais mais flexíveis e que possam desenvolver atividades de gestão. Ao longo da pesquisa e de acordo com o embasamento teórico, pode-se perceber que o profissional de Secretariado acompanhou as diversas alterações do mercado, assumindo de fato papel gerencial e realizando atividades antes restritas aos administradores.

Esta pesquisa permitiu descrever a atuação do profissional secretário executivo como gestor educacional. A partir das informações destacadas no relato de experiência, constatou-se que a prática do profissional de Secretariado Executivo enquanto gestor na instituição de ensino em questão é composta de diversas atividades de gestão que perpassam diversas áreas da organização.

O relato possibilitou compreender que o profissional de Secretariado da instituição educacional analisada, possui papel de articulador, comprovando um perfil multifuncional, possuindo uma visão abrangente de seu cotidiano e da organização, utilizando-se de diversos conhecimentos. Percebeu-se que além das reflexões da atuação do secretário executivo e do reconhecimento das atividades desempenhadas na gestão secretarial, notou-se a relação com as funções gerenciais citar as funções.

Quanto à identificação dos papéis gerenciais e os conhecimentos do profissional de Secretariado Executivo em sua atuação enquanto gestor educacional na visão de seus subordinados, notou-se que o papel mais destacado pelos respondentes foi o de facilitador no qual o gestor deve flexibilizar os processos organizacionais e no contexto do secretário executivo, esse papel está abordado no Código de Ética profissional da profissão, que dele demanda competências técnicas e humanas.

Percebeu-se que nenhum dos respondentes destacou os papéis de produtor e diretor. Talvez esse cenário seja justificado pela própria natureza das atividades do secretário, que apesar de estarem na área de gestão, o colocam como figura de apoio a direção da instituição.

Com relação aos conhecimentos do profissional de Secretariado Executivo em sua atuação enquanto gestor educacional foram destacados pelos participantes desta pesquisa: Direito, Gestão de pessoas, Administração, Contabilidade e Secretariado Executivo. Este resultado aponta conhecimentos diversos os quais são utilizados pelo secretário como gestor. Observou-se, ainda, que a formação em Secretariado contribui para o desenvolvimento das atividades de gestão.

Ao investigar a percepção de profissionais subordinados ao secretário executivo acerca das funções gerenciais em sua atuação como gestor educacional percebeu-se que todas as funções foram avaliadas positivamente pela equipe do gestor, sendo que a maioria afirmou que o profissional exerce muito bem o planejamento, organização, direção e controle.

Inferiu-se que as mudanças nas atividades exercidas pelo profissional que se incluem na Gestão Secretarial, abordadas no embasamento teórico da pesquisa são perceptíveis na atuação do profissional de Secretariado Executivo que desempenha a função de gestor na instituição educacional investigada.

Concluiu-se, portanto, que a atuação do profissional de Secretariado Executivo exercendo papel de gestor em uma instituição educacional, especificamente na qual este atua, acontece em diversas áreas, desenvolvendo funções tanto da gestão secretarial, como de áreas correlatas a ela, como a financeira por exemplo, o que não percebe como um ponto negativo, mas como positivo em se tratando da multidisciplinaridade do perfil e demanda das organizações por profissionais completos e dinâmicos.

Por fim percebe-se que a cada dia esse profissional vem conquistando espaço no âmbito da gestão desenvolvendo sua prática laboral com organização, zelo, seriedade e profissionalismo, afastando-se a cada dia das funções operacionais e introduzindo-se crescentemente na área de gestão no que se refere especialmente a tomada de decisões.

Acredita-se que os objetivos do estudo foram alcançados, entretanto, este tema carece de maior aprofundamento e realização de outros estudos no âmbito da gestão secretarial no Brasil os quais são fundamentais para o desenvolvimento da área.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, Adriana Y. O conflito de gerações e as competências da secretária no século XXI. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício. **Excelência no Secretariado: A importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

AMORIM, Magali; LIMA, Patricia. Gestão secretarial sob medida: Necessidades e expectativas de diferentes segmentos de negócios. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício. **Excelência no Secretariado: A importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013.

AZEVEDO, T. M.; ROWELL, Vania Morales. **Competências e habilidades no processo de aprendizagem**. Caxias do Sul, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARNARD, Chester I. **As funções do executivo**. 1.ed. São Paulo : Atlas, 1971.

BARROS, A. J. P. de; LEHFELD, N. A. de. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; BRAGA, Maísa Cruz; SILVA, Joelma Soares. As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico. **Revista Expectativa** . Vol. 10, nº 1, p. 91-106, 2011. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096>>. Acesso em: 28 de nov. de 2016.

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; SILVA, Joelma Soares; LIMA, Geovana Alves; BRITO, Daniela Graciela Silva. As competências gerenciais, desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec**. São Paulo, v. 4, n. 2, p 25-47, 2013. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131>>. Acesso em: 24 de nov. de 2016.

BARROS, M. P.; CAJADO, T. da S.; ALVES, G. B. Contribuições da atuação secretarial para a produtividade nas organizações. **Revista Extensão em Ação**, Fortaleza, v. 1, n. 8, Jan/Jul. 2015. Disponível em: <<http://200.129.29.202/index.php/Extensao/article/view/3844/3035>>. Acesso em: 25 de nov. de 2016.

BECKER, Graciele; CEOLIN, Jamara. Gestão secretarial – uma nova visão de assessoramento nas organizações. **Secretariado Executivo em Revista**, v. 6, 2010. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/2100/1316>>. Acesso em: 16 out. 2016.

BÍSCOLI, Fabiana R. V.; CIELO, Ivanete D. Gestão organizacional e papel do secretário executivo. **Revista Expectativa**. Toledo: Edunioeste, vol. 03, nº. 03, p. 11-19, 2004. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/search/results>>. Acesso em 20 de nov. de 2016.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência**: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Ed. Nova Cultural, 1991.

BRANDÃO, Carlos Rodrigues. A pesquisa participante e a participação na pesquisa: um olhar entre tempos e espaços a partir da América Latina. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues; STRECK, Danilo Romeu (Orgs). **Pesquisa participante**: o saber da partilha, 2ª. ed. Aparecida, São Paulo: Ideias et Letras, 2006.

BRANDÃO, Hugo P.; GUIMARÃES, Tomás A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol41-num1-2001/gestao-competencias-gestao-desempenho-tecnologias-distintas-ou-instrumentos-mesm>>. Acesso em: 29 de nov. de 2016.

CARVALHO, Antonio Pires de (org.). **Talentos Brasileiros do Secretariado Executivo**. São Paulo, 2004.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais** (8a ed.). São Paulo: Cortez, 2006.

COSTA, Maria Rosaly Santos. **As funções gerenciais na atuação do profissional de secretariado executivo**. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças, Universidade Federal do Ceará, 2013.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

D'ELIA, Bete. O novo significado da competência. In: D'Elia. **Profissionalismo**: não dá para não ter. São Paulo: Editora Gente, 1997.

D'ELIA, Bete; NEIVA, Edmea Garcia. Perfil do profissional de Secretário no mundo globalizado. In: D'ELIA, Bete. **As novas competências do profissional de Secretariado**. 2 ed. São Paulo: IOB Thompson, 2009.

DAVEL, Eduardo; MELO Marlene Catarina de Oliveira: **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. 1 ed. Rio de Janeiro, FGV, 2005.

DURANTE, D. G.; FÁVERO, A. A. (org.). **Gestão Secretarial: formação e atuação profissional**. Rio Grande do Sul: UPF, 2009.

DURANTE, Daniela G. *et al.* **Práticas de Gestão em Empresa Familiar: Desafio da Conciliação entre Competitividade e Humanização**. V EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

DURANTE, Daniela Giaretta. Liderança: um desafio constante aos gestores. **Secretariado Executivo em Revista**, v.1,2005. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1734/1144> >. Acesso em: 26 nov. 2016.

DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Alberto. A escrita e a reconstrução do conhecimento: enfoque na gestão secretarial. In: _____ (Org.). **Gestão secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo: Ed. da Universidade de Passo Fundo, 2009. p. 7-20.

DURANTE, Daniela Giaretta; GONÇALVES, Otávio Bessa; NASCIMENTO, Décyá Emanuela Lima; PONTES, Emiliano Souza. Os cursos de Secretariado Executivo incentivam a pesquisa?. In: DURANTE, Daniela Giaretta; BARSALINI, Cibele Martins;

DUTRA, J. S.; **Gestão por Competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2008.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FERNANDES, F. M. B. Considerações Metodológicas sobre a Técnica da Observação Participante . In MATTOS, R. A.; BAPTISTA, T. W. F. **Caminhos para análise das políticas de saúde**, 1.ed.– Porto Alegre: Rede UNIDA, 2015. p.487-503.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial , p.183-196, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>>. Acesso em: 26 out. 2016.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de**

competências. São Paulo: Atlas, 2000.

GIANINI, Viviana Cristina; GERARDIN JUNIOR, Ubirajara. Gestão educacional: a atuação do profissional secretário nas organizações educacionais. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 2, p. 32-52, jul./dez. 2010. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/32/81>>. Acesso em: 27 out. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** Ed. 5. São Paulo: Atlas, 2010.

GIRARDELLI, Maria de Fátima. **Interdisciplinaridade, multidisciplinaridade e transdisciplinaridade.** PUC RS. 2007.

GUIMARÃES, Márcio E. **O livro azul da secretária moderna.** 19. ed. Ver. e atual. São Paulo: Érica, 2001.

HOELLER, Patrícia A. Freitas. A natureza do conhecimento em Secretariado Executivo. **Expectativa.** Toledo: Edunioeste, v. 5, nº 5, p. 139-145, 2006. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewFile/89/298>>. Acesso em: 15 de nov. de 2016.

HSM Management. **Dois séculos de management.** Edição especial. Maio-junho 2005. Disponível em: <<http://www.distefanoconsultoria.com/artigosdsm/Doisseculosdemangement.pdf>>. Acesso em 18 de out. de 2016.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor:** Os princípios de liderança de o monge e o executivo. 2ª edição. Rio de Janeiro:Sextante, 2006.

LASTA, A.; DURANTE, D. G. A Gestão Secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revista**, Passo Fundo, n. 4, pp. 2008. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1768>>. Acesso em: 10 de nov. de 2016.

LASTA, Adriana; DURANTE, Daniela Giaretta. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revista.** v.4, 2008. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1768>>. Acesso em: 15 out. 2016.

LASTA, Adriane; DURANTE, Daniela. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado em Revista.** Rio Grande do Sul, v. 4, 2008. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1768>>. Acesso em 15 de out. de 2016.

LESSA, JosiaeKirchener; SCHELL, Marcos Machado. As competências do profissional de Secretariado e a utilização de ferramentas de Gestão em Organizações. In: MARTINS, Cibele Barsalini; D'ELIA, Bete. (org.) **Modelos de Gestão no contexto do profissional de Secretariado**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2015.

LIMA, Solange Ferrari de; CARVALHO Pires de; GRISSON, Diller (orgs). – **Manual do Secretariado Executivo**. 5ª ed. Ver. e atual. São Paulo: D'livros editora, 2002.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão estratégica de pessoas**: Evolução, teoria e crítica. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MASCARENHAS, S. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MAXIMIANO, Antônio C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. - 3ª Edição – São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002a.

_____. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002b.

MELLO, Luciana Alessio. Secretária executiva nos processos de inteligência emocional. **Secretariado Executivo em Revista**, v.1, 2005. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1732>>. Acesso em: 20 de nov. de 2016.

MINAYO. Maria Cecília Souza. **Pesquisa Social**: teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MORAES, Henrique. **Secretariado Executivo é a Terceira Profissão que Mais Cresce no Mundo**. O Fluminense, Brasil, 2012.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

_____. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 15 ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NASCIMENTO, Erivaldo Pereira. Pesquisa aplicada e interdisciplinaridade: da linguística ao secretariado. In: DURANTE, Daniela Giareta. (org.). **Pesquisa em Secretariado**: cenários, perspectivas e desafios. Passo Fundo: UPF Editora, 2012.

NATALENSE, M. Liana C. **Secretária Executiva: Manual Prático**. São paulo: IOB,1995.

NEIVA, Edméa Garcia e D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2ª ed. São Paulo: IOB, 2009.

NETTO, Ana Maria. Tendências de atuação em RH: a importância da profissão nos processos decisórios: como assessorar e atingir resultados corporativos e pessoais com competência e qualidade. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali;SITA, Maurício. **Excelência no Secretariado: A importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013. p. 385-392.

OLIVEIRA, Andréia Jung Guidio Ribeiro; LOHMANN, Mônica Roberta. O profissional de Secretariado Executivo no suporte à gestão escolar. **Revista Intersaberes**, Curitiba, ano 5, n. 9, p. 132-143, jan/jun 2010. Disponível em: <<http://www.grupouninter.com.br/intersaberes/index.php/revista/article/view/194>>. Acesso em 15 de nov. de 2016.

PINTO, José Larri de Freitas; PEREIRA, Alexandre de Oliveira; SENNA, Ana Júlia Teixeira; ALVES, Ricardo Ribeiro. Competências gerenciais: um estudo exploratório em uma rede do comércio varejista. **Revista Global Manager**. V. 14, N. 2, 2014. Disponível em: <http://www.academia.edu/11899851/Revista_Global_Manager_COMPET%C3%80NCIAS_GERENCIAIS_UM_ESTUDO_EXPLORAT%C3%93RIO_EM_UMA_REDE_DO_COM%C3%89RCIO_VAREJISTA>. Acesso em: 15 de out. de 2016.

POLIT, D. F.; HUNGLER, B. P. **Fundamentos de pesquisa em enfermagem**. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.

PORTO, Cassiane; FROTA, Adriana. Orientação ao Mercado: perspectiva secretarial. In: MARTINS, Cibele Barsalini; D'ELIA, Bete. (org.) **Modelos de Gestão no contexto do profissional de Secretariado**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC, 2015.

QUINN, R. E., Faerman, S. R. & Thompson, M. P. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Magda T. O processo de trabalho da Secretária Executiva. In: CARVALHO, Antonio Pires de (org.). **Talentos Brasileiros do Secretariado Executivo**. São Paulo, 2004. p. 175 – 186.

RODRIGUES, Rafaela dos Reis; SANTOS, Jocimara Barbalho dos; SILVA, Rachel Jataí; BARROS, Conceição de Maria Pinheiro. Análise das habilidades interpessoais desenvolvidas na atuação do secretário executivo. **Revista Extensão em Ação**. V.3,

Nº2 Jul / Dez 2013. Disponível em:

<<http://www.revistaprex.ufc.br/index.php/EXTA/article/view/107>>. Acesso em: 03 nov. 2016

RUAS, R. Gestão por competências. Uma contribuição à das organizações. In: Ruas, R. *et al.* **Os novos horizontes da gestão**. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SANTIAGO, Cibelle; SILVA, Willyane. Secretários-docentes: Um diferencial para a ampliação da docência secretarial. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício. **Excelência no Secretariado: A importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013. p. 157-163.

SCATENA, Maria Inês Caserta. **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVA, Ana Cristina. Gestão de pessoas: dimensões profissionais. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Maurício. **Excelência no Secretariado: A importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Editora Ser Mais, 2013. P. 149-156.

SILVA, Joelma Soares; BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; BARBOSA, Maria Flaviana Silva. **Fundamentação da gestão secretarial: um estudo bibliométrico**. Revista de Gestão e Secretariado - GeSec, São Paulo, v. 3, n. 2, p 106-126, jul./dez. 2012. Disponível em:

<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/114/pdf_14>. Acesso em 16 d e out. de 2016.

SILVA, Joelma Soares; BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; CRUZ, Raissa Sampaio. O que se compreende por gestão Secretarial: percepção de uma amostra De discentes de secretariado executivo. **Revista Gestão em Análise**, Fortaleza, v. 5, n. 1, p. 65-77, jan./jun. 2016. Disponível em:

<<http://periodicos.unichristus.edu.br/index.php/gestao/article/view/700>>. Acesso em: 17 de out. de 2016.

SILVA, Joelma Soares; BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; FERREIRA, Francisca Daniele. Gestão secretarial: delineando atividades, funções e competências gerenciais. **Revista de Gestão e Contabilidade**. v. 2, n. 2, Florianópolis, p. 149-171, 2015. Disponível em: <<http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-06/index.php/GECONT/article/viewFile/2695/2232>>. Acesso em 12 de nov. de 2016.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE, SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO SECRETARIADO EXECUTIVO

Este roteiro é parte integrante do trabalho monográfico intitulado **GESTÃO E SECRETARIADO: A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO EM INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL**, tendo como objetivo geral analisar a atuação do profissional de Secretariado Executivo exercendo papel de gestor em uma instituição educacional.

Roteiro de observação participante

1 . Contextualização do *lócus* de pesquisa:

- 1.1 Caracterização da instituição educacional;
- 1.2 Missão, visão e valores;
- 1.3 Recursos humanos;
- 1.4 Estrutura física;
- 1.5 Principais canais de comunicação interna;

1.6 Gestão de pessoas;

1.7 A análise externa.

2. Descrição da atuação do pesquisador como gestor. Aspectos norteadores:

2.1 Dados pessoais como idade, sexo;

2.2 Formação do profissional secretário;

2.3 Experiência profissional secretário;

2.4 Tempo de atuação na instituição;

2.5 Atuação profissional na instituição enquanto gestor.

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AO SUBORDINADOS DO
SECRETÁRIO EXECUTIVO**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE, SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO SECRETARIADO EXECUTIVO**

Este questionário é parte integrante do trabalho monográfico intitulado **GESTÃO E SECRETARIADO: A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO EM INSTITUIÇÃO EDUCACIONAL**, tendo como objetivo geral analisar a atuação do profissional de Secretariado Executivo exercendo papel de gestor em uma instituição educacional.

1 - Há quanto tempo atua na profissão?

2 - Qual sua formação?

3 - Que cargo exerce na empresa?

4 - Como você avalia a gestão do profissional secretário executivo com relação à planejamento e organização?

() Não exerce bem a função de gestão

() Exerce bem a função de gestão

() Exerce muito bem a função de gestão

5 - Como você avalia a gestão do profissional com relação à direção e controle?

- Não exerce bem a função de gestão
- Exerce bem a função de gestão
- Exerce muito bem a função de gestão

6 - Que papéis o gestor desenvolve? (mais de uma opção é possível)

- Diretor
- Produtor
- Negociador
- Inovador
- Mentor
- Facilitador
- Monitor
- Coordenador

7 - Que conhecimentos você identifica na atuação do gestor?

- segurança profissional: a certeza da capacitação e o bom senso, determinados pelo equilíbrio emocional, são responsáveis pela segurança profissional;
- ser confiável: vai além da discrição, pois é a capacidade de absorver uma tarefa e levá-la até o fim; ser amistoso: principalmente quando se trabalha com vários executivos, vários chefes;
- ser responsável: uma característica que com certeza representa o bom desempenho do profissional competente;
- ser leal: ser leal também à empresa, e não somente ao executivo; ser sincero: trabalhar com a verdade; e) ser cooperador: a capacidade de cooperar é fundamental ao trabalho de uma equipe que se constrói no “fazer diário”;
- ter mente aberta: é preciso aprender a ter equilíbrio no julgamento, para não assumir uma postura antiprofissional de um juiz arbitrário e inflexível;
- ser estável: manter o equilíbrio e assim, trabalhar com o bom senso acima de tudo;

- () ter capacidade de comunicação: o circuito comunicativo é pré-requisito para assegurar o sucesso na caminhada de um bom profissional;
- () ter persuasão: é a capacidade de convencer os outros, não para tirar proveito das situações, mas para a obtenção da melhoria na qualidade empresarial.

8 - Quais áreas do conhecimento você acredita que o gestor utiliza?

- () Administração
- () Contabilidade
- () Filosofia
- () Sociologia
- () Direito
- () Línguas (Português, inglês, espanhol, etc.)
- () Gestão de pessoas
- () Outras: _____

9 - Você acredita que a formação em secretariado contribui para o desenvolvimento das atividades de gestão?

10 - Seu gestor sabe ouvir?

11 - Seu gestor é um bom comunicador?

Obrigado por sua valorosa colaboração, que certamente irá enriquecer o desenvolvimento da área profissional estudada.