



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

WASHINGTON CARLOS RIBEIRO PEREIRA

CONSULTORIA EMPRESARIAL: UMA OPÇÃO DE CARREIRA PARA O
SECRETÁRIO EXECUTIVO?

FORTALEZA

2016

WASHINGTON CARLOS RIBEIRO PEREIRA

CONSULTORIA EMPRESARIAL: UMA OPÇÃO DE CARREIRA PARA O
SECRETÁRIO EXECUTIVO?

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof^ª. Me. Sônia Regina Amorim Soares de Alcântara.

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)

- P496c Pereira, Washington Carlos Ribeiro.
CONSULTORIA EMPRESARIAL : UMA OPÇÃO DE CARREIRA PARA O SECRETÁRIO
EXECUTIVO? / Washington Carlos Ribeiro Pereira. – 2016.
54 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. Sônia Regina Amorim Soares de Alcântara.

1. Consultoria Empresarial. 2. Secretariado Executivo. 3. Competência Profissional. I. Título.

CDD 651.3741

WASHINGTON CARLOS RIBEIRO PEREIRA

CONSULTORIA EMPRESARIAL: UMA OPÇÃO DE CARREIRA PARA O
SECRETÁRIO EXECUTIVO?

Monografia apresentada ao Curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Aprovada em: ____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª. Me. Sônia Regina Amorim Soares de Alcântara (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

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

Prof. Me. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Aos meus pais, Maria Neuma Ribeiro do Carmo
e Edmar José Pereira, por simplesmente
acreditar.

AGRADECIMENTOS

À minha família, principalmente aos meus pais, Edmar José Pereira e Maria Neuma Ribeiro do Carmo, por enfatizarem durante toda a minha vida a importância da educação.

À Universidade Federal do Ceará pela qualidade da formação a mim proporcionada.

À professora Regina Soares pela disposição, pelos ensinamentos, pelos feedbacks e principalmente pela paciência na orientação para esse trabalho.

Aos professores do curso, especialmente à professora Daniela Durante com quem tive a oportunidade de trabalhar e adquirir aprendizados imensuráveis.

À coordenação do curso pelo apoio durante a elaboração do presente trabalho.

Aos meus amigos de turma, Anna Christina, Cinthia Rayssa e David Sousa, com quem pude compartilhar diversos momentos durante a graduação.

À Inova Empresa Júnior por me fazer uma pessoa e um profissional melhor.

Aos meus amigos de MEJ, Armando Suazo, João Pedro, Pedro Henrique, Humberto Filho, Carla Girão, Ronery Pinheiro, Felipe Laurentino, Italo Rodrigues, Giácomo Pinheiro, Luisa Studart e Henrique Bezerra pelas conquistas e aprendizados compartilhados.

A todos que colaboraram direta ou indiretamente para a minha formação.

“Isso é para aqueles loucos, os que não se encaixam, os rebeldes, os desordeiros, os pinos redondos nos buracos quadrados. Aqueles que veem as coisas de modo diferente. Eles não são fãs de regras e não têm nenhum respeito pelo *status quo*. Você pode citá-los, discordar deles, glorificá-los ou difamá-los, mas a única coisa que você não pode fazer é ignorá-los porque eles mudam as coisas. Eles empurram a raça humana para a frente, e enquanto alguns os veem como os loucos, nós vemos gênios, porque os que são loucos o bastante para pensar que podem mudar o mundo, são os que mudam. [Pense diferente]” (Apple, 1997).

RESUMO

Tendo em vista o crescimento exponencial do mercado de consultoria empresarial no Brasil, bem como a evolução do perfil do profissional de Secretariado, sendo associado pela literatura acadêmica recente à profissão de consultor, este trabalho busca verificar se o profissional de Secretariado Executivo considera a consultoria empresarial uma opção de carreira. Os objetivos específicos são: a) levantar a percepção dos professores, estudantes e egressos do curso de Secretariado Executivo da UFC acerca da consultoria como opção de carreira em Secretariado; b) identificar se há o interesse dos estudantes e egressos deste curso em seguir carreira na área de consultoria empresarial; c) analisar a formação necessária para um profissional de consultoria e comparar com a formação dada ao estudante de graduação em Secretariado Executivo. Para isso, é discutido o mercado de consultoria no Brasil e no mundo, bem como o perfil do consultor, a partir dos estudos de Crocco e Guttman (2010), Oliveira (2012), Block (2011) e Schein (2008), além da profissão de Secretariado e as competências profissionais, com as contribuições de Adelino e Silva (2012); Durante (2012); Martins et al. (2015); Paes et al., (2015); Schmitz, Battisti e Santos (2015) entre outros. O presente trabalho é uma pesquisa de campo, qualitativa e descritiva. Os dados foram coletados através da aplicação de um modelo de questionário aos professores, estudantes e egressos do curso de Secretariado Executivo da UFC. Foi utilizada a análise de conteúdo para a interpretação dos dados. Constatou-se que a maioria dos sujeitos da pesquisa considera que o Secretário Executivo está apto a seguir carreira em consultoria, graças a sua formação multidisciplinar. Entretanto, somente a graduação não é suficiente para atuar como consultor e, dessa forma, o curso de Secretariado Executivo oferece uma formação apenas basilar, tanto técnica quanto humana, sendo necessária uma formação complementar. Além disso, verificou-se que o interesse dos estudantes e egressos do curso na carreira de consultor ainda é mínimo, podendo-se inferir que esse achado decorre do reduzido estímulo oferecido e o contato incipiente com consultoria durante a graduação. Conclui-se que do ponto de vista de formação básica, a consultoria empresarial é uma área promissora para o profissional de Secretariado Executivo, porém uma formação complementar é indispensável para o exercício pleno da profissão de consultor.

Palavras-chave: Consultoria Empresarial. Secretariado Executivo. Competência Profissional.

ABSTRACT

Given the exponential growth of the business consulting market in Brazil as well as the evolution of the Secretariat professional profile, being associated by the recent academic literature to the consultant profession, this work aims to verify whether the professional of Executive Secretariat considers the consulting business as a career option. The specific objectives are: a) analyze the sense of teachers, students and graduates of the Executive Secretariat course of UFC about consulting as a career option in Secretariat; b) identify whether there is the interest of students and graduates of this course in the career in business consulting area; c) analyze the training necessary for a professional in consulting and compare with the training given to graduate student in the Executive Secretariat. For this, the consulting market in Brazil and in the world is discussed, also the profile of the consultant, from studies of Crocco and Guttmann (2010), Oliveira (2012), Block (2011) and Schein (2008), as well as the Secretariat profession and professional skills, with the contributions of Adelino and Silva (2012); Durante (2012); Martins et al. (2015); Paes et al. (2015); Schmitz, Battisti and Santos (2015) among others. This is a field research, qualitative and descriptive. Data were collected through the application of a model questionnaire to teachers, students and graduates of the Executive Secretariat course of UFC. Content analysis was used to data interpretation. It was found that most of the research respondents considered that the Executive Secretary is able to seek a career in this area, thanks to its multidisciplinary training. However, only the graduation is not enough to act as a consultant and thus the Executive Secretariat course provides only basic training, both technical and human, additional training is required. Moreover, it was found that the interest of students and graduates of the course in consulting career is still minimum and can be inferred that this finding is due to the low offered encouragement and the incipient contact with consultancy during graduation. In conclusion, by the basic training standpoint, the consulting business is a promising area for the professional of Executive Secretariat, but additional training is essential for the full exercise of the consultant profession.

Keywords: Business Consulting. Executive Secretariat. Professional Skills.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Evolução do mercado mundial de consultoria em relação ao faturamento anual .	26
Gráfico 2 – Grau de concordância dos sujeitos quanto à possibilidade de carreira do Secretário Executivo em consultoria empresarial, devido à formação multidisciplinar.....	38
Gráfico 3 – Conhecimentos técnicos adquiridos durante a formação em Secretariado Executivo, segundo os respondentes.....	40
Gráfico 4 – Competências desenvolvidas no estudante durante a graduação no curso de Secretariado Executivo da UFC.....	42

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – A formação oferecida aos estudantes do curso de Secretariado Executivo da UFC é suficiente para atuação destes como consultor empresarial?.....	39
Tabela 2 – Contato de todos os sujeitos da pesquisa com consultoria empresarial.....	45

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Habilidades do consultor empresarial	24
Quadro 2 – Competências do profissional de Secretariado por categoria.....	31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABCO	Associação Brasileira de Consultores
CP	Consultoria de Processos
DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
FENASSEC	Federação Nacional das Secretárias e Secretários
IES	Instituição de Ensino Superior
UFC	Universidade Federal do Ceará

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 CONSULTORIA EMPRESARIAL: CONCEITOS E ATUAÇÃO PROFISSIONAL.	16
2.1 Consultoria empresarial	16
2.2 Tipos de consultoria empresarial e atuação do consultor	20
2.3 Mercado de consultoria empresarial	25
3 SECRETARIADO EXECUTIVO: COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS.....	28
3.1 Secretariado Executivo e o contexto profissional	28
3.2 Competências do profissional de Secretariado Executivo	31
4 METODOLOGIA.....	34
4.1 Universo e amostra	34
4.2 Coleta e análise de dados	35
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	37
5.1 Formação do Secretário Executivo	37
5.2 Formação técnica e comportamental para consultoria.....	40
5.3 Carreira em consultoria empresarial segundo os respondentes	44
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICES	51

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos 20 anos o perfil das organizações em todo o mundo tem se modificado intensamente. O processo de globalização afetou a forma como as empresas atuam no mercado hoje. No Brasil, esse processo teve um crescimento maior principalmente após as décadas de 1980 e 1990, quando o país passou a adotar políticas mais liberalistas, permitindo que grandes empresas adentrassem ao território nacional com mais força (COELHO, 2013).

Para os negócios locais esse fenômeno da globalização foi decisivo para a mudança em sua forma de atuação. Desde então a competitividade no mercado só aumentou. E para lidar com essa competitividade atual, as organizações precisam estar sempre à frente da concorrência, buscando maximizar sua participação no mercado e consolidar sua marca na mente do consumidor (COELHO, 2013). Para isso, entender o mercado de atuação, o perfil do consumidor, desenvolver produtos inovadores, otimizar a gestão de processos, reduzir custos e maximizar o valor agregado aos seus produtos e serviços torna-se essencial. É nesse contexto que a consultoria empresarial ganha destaque. Esta, ao longo das últimas décadas, vem auxiliando milhares de empresas no mundo todo a superar os desafios da globalização da economia. “[...] as empresas devem estar atualizadas com as modernas metodologias e técnicas administrativas que estão sendo utilizadas no mundo empresarial; e os consultores competentes podem auxiliar neste processo” (OLIVEIRA, 2012, p. 10).

Concomitante ao processo de desenvolvimento da consultoria empresarial no Brasil, a partir da segunda metade do século passado, a profissão de Secretariado vem ganhando cada vez mais espaço no contexto organizacional ao longo desses anos. Mostrando um crescimento exponencial e buscando cada vez mais acompanhar as frequentes mudanças do ambiente econômico globalizado, o profissional dessa área agregou compulsoriamente responsabilidades e atribuições de outras áreas administrativas, o que desenvolveu conseqüentemente um novo perfil no profissional. “Com o passar dos anos, o secretário passou a se aprimorar como assessor e, conseqüentemente, a desempenhar outras funções, que a princípio, eram de responsabilidades dos executivos tais como: cogestão, **consultoria** e empreendedorismo”. (PAES et al., 2015, p. 102, grifo nosso).

Ao possuir essas novas competências agregadas ao seu perfil, a consultoria empresarial vem sendo discutida como uma alternativa de atuação para o secretário executivo, inclusive pelas próprias Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de Secretariado Executivo (BRASIL, 2005). Por isso, este trabalho busca responder ao seguinte

questionamento: o Secretário Executivo considera a consultoria empresarial como opção de carreira?

Para responder a esta questão, optou-se por realizar um estudo de campo, analisando-o sob a perspectiva de diferentes sujeitos, a saber, professores, estudantes e egressos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC), ambiente selecionado para a condução da pesquisa. O principal objetivo do presente trabalho é verificar se o profissional de Secretariado Executivo considera a consultoria empresarial como opção de carreira. Como objetivos específicos, foram definidos: a) levantar a percepção dos professores, estudantes e egressos do curso de Secretariado Executivo da UFC acerca da consultoria como opção de carreira em Secretariado; b) identificar se há o interesse dos estudantes e egressos deste curso em seguir carreira na área de consultoria empresarial; e c) analisar a formação necessária para um profissional de consultoria e comparar com a formação dada ao estudante de graduação em Secretariado Executivo.

Para fundamentar o estudo, discute-se a área de consultoria empresarial e os principais aspectos inerentes a esta profissão, através das contribuições de Crocco e Guttmann (2010), Oliveira (2012), Block (2011) e Schein (2008), bem como a profissão de Secretariado por meio dos estudos de Martins et al. (2015); Paes et al. (2015); Schmitz, Battisti e Santos (2015); Silva (2010) entre outros autores. O levantamento dos dados foi feito considerando a realidade do período de 2016.1 do referido curso. Foi aplicado um modelo único de questionário aos três tipos de sujeito da pesquisa, contendo perguntas iguais para todos, porém com duas questões direcionadas apenas para professores e duas direcionadas apenas para estudantes e egressos do curso. Para a análise e apresentação dos dados, foram utilizados gráficos e tabelas, tanto para as perguntas abertas quanto para as fechadas, sendo utilizado para aquelas a técnica de análise de conteúdo para a interpretação dos dados.

Quanto à estruturação do trabalho, o mesmo é composto por esta introdução, em seguida pela segunda seção, na qual apresenta-se a fundamentação teórica do estudo, com discussões acerca da profissão de consultor e os principais conceitos relativos a esta área, além da evolução do mercado de consultoria no Brasil e no mundo nas últimas décadas. Na terceira seção são aprofundadas algumas discussões pertinentes à profissão de Secretariado Executivo no Brasil, principalmente quanto à formação e atuação do profissional dessa área. A quarta seção traz a metodologia empregada nessa pesquisa e em seguida, na quinta seção, os dados levantados são apresentados. Por último, são feitas as considerações finais do trabalho, com a apresentação dos principais resultados do estudo realizado.

2 CONSULTORIA EMPRESARIAL: CONCEITOS E ATUAÇÃO PROFISSIONAL

A seguir serão apresentados os principais conceitos relacionados à consultoria empresarial. Por ser um termo abrangente, cabe explicitar a definição e apresentar os principais aspectos relacionados ao conceito propriamente dito, à profissão de consultor e ao mercado de consultoria no Brasil e no mundo.

2.1 Consultoria empresarial

Para se conhecer melhor os aspectos que envolvem a consultoria empresarial, é necessário primeiramente apresentar alguns conceitos sobre essa área. Neste trabalho destacam-se os conceitos de Crocco e Guttmann (2010), Oliveira (2012), Block (2011) e Schein (2008), entretanto é possível encontrar na literatura acadêmica diversos autores que conceituam o tema, sob diferentes perspectivas. Crocco e Guttmann (2010, p. 8), destacam que:

Consultoria é um processo interativo, executado por uma ou mais pessoas, independentes e externas ao problema em análise, com o objetivo de fornecer aos executivos da empresa-cliente um ou mais conjuntos de opções de mudanças que proporcionem a tomada de decisão mais adequada ao atendimento das necessidades da organização.

Semelhante a esta definição, Oliveira (2012, p. 4) afirma que a consultoria empresarial “é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação”.

Ao observar os dois conceitos, percebe-se que os autores têm uma visão parecida acerca do tema. É possível visualizar isso também ao analisar o termo consultor, na concepção de Block (2011, p. 2, tradução nossa): “um consultor é uma pessoa em posição de influência sobre um indivíduo, um grupo ou uma organização, mas que não tem poder direto para fazer mudanças ou implementar programas”.

Um aspecto relevante para análise está relacionado às características fundamentais da consultoria, que é a recomendação e o auxílio, ou como conceitua Schein (2008), o processo de ajuda. Sobre esse aspecto, Crocco e Guttmann (2010) defendem que o que se espera de um consultor é o aconselhamento, não a decisão, e isso implica em não ter controle direto sobre a situação ou sobre a decisão. “A responsabilidade de aconselhar existe, mas a autoridade ou a

liberdade de decisão não” (CROCCO; GUTTMANN, 2010, p. 8). Ainda sobre este aspecto, Block (2011, p. 46, tradução nossa) argumenta:

O gestor de linha é pago para assumir a responsabilidade pelo que a linha implementa ou não. Se o cliente gestor pega seu relatório e escolhe não fazer nada com ele, isso é um direito dele. Na análise final, você não é responsável pelo uso da sua experiência e recomendações. Se consultores realmente acreditam que eles deveriam ser responsáveis por implementar suas recomendações, eles deveriam pegar imediatamente trabalhos como gestores de linha e parar de se autodenominar consultores.

Outro aspecto relevante destes conceitos está relacionado aos termos consultor interno e consultor externo, sendo necessário esclarecer a diferenciação entre ambos.

Segundo Crocco e Guttman (2010), o consultor interno pertence à organização, apesar de não fazer parte do problema a ser analisado. Este está sujeito à estrutura hierárquica, às metas e diretrizes da organização. Já o consultor externo está fora do sistema considerado, ou seja, não faz parte da organização e do problema a ser analisado. O consultor interno, por ser contratado da organização, tem como vantagens: maior conhecimento das estruturas e fatores informais da empresa, participação efetiva em todo o processo da consultoria, maior acesso a pessoas e grupos da organização e presença constante e diária nos projetos em andamento, que são desvantagens ao consultor externo. Este, por sua vez, por não fazer parte do contexto da organização, tem como vantagens: poder correr riscos diferentes, maior experiência e conhecimento pela aplicação dos mesmos trabalhos e projetos em diferentes empresas e setores, maior imparcialidade e possibilidade de crítica e maior acesso a níveis hierárquicos superiores. Dessa forma, as vantagens do consultor externo representam as desvantagens do consultor interno e vice-versa. Com essa distinção é possível conhecer os limites de atuação de cada consultor e estabelecer com clareza o tipo de consultoria a ser oferecido à empresa-cliente.

Alternativamente aos conceitos mais utilizados na literatura acadêmica nacional, Schein (2008) defende um conceito de consultoria específico, fundamentado nos processos sociais e psicológicos por trás da relação de ajuda, a Consultoria de Processos (CP). Segundo o autor, “todas as formas de consultoria implicam na ajuda de uma pessoa a outra, daí o foco central nesta análise ser decifrar o que é útil e o que não é numa dada situação humana”. (SCHEIN, 2008, p. 23). O autor define consultoria de processos como: “a criação de uma relação com o cliente que permita a ele perceber, entender e agir sobre acontecimentos progressivos que ocorrem no seu ambiente interno e externo de modo a melhorar a situação tal como definida por esse cliente” (SCHEIN, 2008, p. 41).

Schein (2008) faz uma crítica a dois modelos consolidados de consultoria, baseados nos diferentes papéis que o consultor pode assumir no processo de consultoria, ou seja, nos diferentes modos de atuar.

O primeiro modelo é o da Compra de Informação ou Modelo Especialista. Este modelo pressupõe que o cliente tem determinada necessidade e não dispõe de tempo e recursos suficientes para atender a essa necessidade, sendo então contratado um especialista para prestar essa informação ou serviço, como no caso de uma análise mercadológica para identificar a estratégia de marketing de um concorrente, por exemplo. Segundo o autor, para que este modelo funcione, é necessário que o cliente tenha claro que tipo de necessidade exata ele possui, ou seja, que ele tenha feito um diagnóstico correto e que tenha comunicado isso claramente ao consultor. Neste modelo o cliente abre mão do poder que tem e empodera o consultor a resolver o seu problema em específico (SCHEIN, 2008).

Schein (2008) afirma ainda que é muito comum consultores culparem os próprios clientes por uma má implementação de sugestões ou pela não aceitação das proposições do consultor. Sobre esse aspecto, o autor defende:

Na minha experiência, entretanto, a pessoa que busca ajuda muitas vezes não sabe o que está procurando e de fato não se deveria esperar isso dela. Tudo que ela sabe é que algo não vai bem, que algum ideal não está sendo alcançado e que algum tipo de ajuda, portanto, é necessária. Qualquer processo de consultoria, então, precisa incluir a importante tarefa de ajudar o cliente a entender qual é o problema ou a questão e – apenas depois disso – decidir que ajuda será necessária (SCHEIN, 2008, p. 25).

O outro modelo é o do Médico-Paciente (SCHEIN, 2008). Neste modelo o cliente sente que algo não vai bem na organização ou deseja saber se existe alguma área que requeira maior atenção ou que não esteja funcionando adequadamente. Então o consultor é chamado para fazer um exame geral na organização. “O consultor é trazido à organização para descobrir o que está errado e em qual parte da organização e, então, como um médico, espera-se que recomende um programa de tratamento ou prescreva uma medida capaz de remediar a situação” (SCHEIN, 2008, p. 32). Nesse modelo, o consultor é ainda mais empoderado, pois ele diagnostica, prescreve e administra a solução e dessa forma, como critica o autor, o sucesso do modelo depende de muitas variáveis. Algumas dificuldades básicas que podem ser encontradas nesse modelo são: a suposição de que o consultor por si só consegue obter informação diagnóstica precisa e em consequência disso há maior resistência do cliente na aceitação do diagnóstico e da prescrição do consultor e, além disso, a possibilidade de o cliente não ser capaz de fazer as mudanças recomendadas. “Quase sempre é obvio para o consultor externo o que

deveria ser feito, mas a cultura da organização, sua estrutura e suas políticas dificultam que as recomendações sejam executadas” (SCHEIN, 2008, p. 36).

A alternativa da CP está fundamentada na premissa de que “o consultor nunca sabe o suficiente sobre a situação particular e sobre a cultura da organização para ser capaz de fazer recomendações específicas sobre o que os membros dessa organização deveriam fazer para resolver os seus problemas” (SCHEIN, 2008, p. 21). Assim, na consultoria de processos o consultor envolve o cliente em um processo de ajuda no qual este será inserido em todos os aspectos da consultoria, principalmente no diagnóstico. Portanto, o consultor ajuda o cliente no processo de diagnóstico e no desenvolvimento de soluções para que dessa forma o cliente se torne um diagnosticador suficientemente bom para solucionar seus problemas sozinhos. Segundo Schein (2008, p. 30, grifo do autor), “A filosofia da CP tem como premissa crucial que *os problemas vão permanecer resolvidos por mais tempo e serão solucionados mais efetivamente se a organização aprender a resolvê-los por si só*”.

Nessa alternativa, ao ajudar o cliente a resolver os problemas da sua organização e não simplesmente resolvê-los por si só, partindo do pressuposto de que se sabe exatamente a solução ideal para o problema, o consultor está desenvolvendo dentro do sistema cliente a capacidade de aprender a lidar com sua realidade e a gerir as mudanças organizacionais presentes e futuras. Block (2011) também argumenta que quando consultores assumem um papel colaborativo, não solucionam os problemas para o cliente.

Eles aplicam suas habilidades especiais para ajudar os gestores a resolver os problemas por si mesmos. A diferença é significativa. A principal suposição por trás do papel colaborativo é que o gestor deve estar envolvido ativamente na coleta e análise de dados, na definição de objetivos e desenvolvimento de planos de ação e, finalmente, compartilhando a responsabilidade pelo sucesso ou fracasso (BLOCK, 2011, p. 26, tradução nossa).

Como o cliente está envolvido durante todo o processo da consultoria, as possibilidades de resistência ao diagnóstico e implementação das sugestões de melhoria/mudança são extremamente baixas, uma vez que o cliente é o principal responsável pelo que está sendo sugerido e é o único na relação que conhece em profundidade a realidade da organização, sua cultura, políticas e procedimentos. Dessa forma, as chances de sucesso são maiores, pois o nível de engajamento que o cliente terá com o projeto será maior do que quando adotadas outras formas de atuação na consultoria.

2.2 Tipos de consultoria empresarial e atuação do consultor

Conhecer os tipos de consultoria, de acordo com Crocco e Guttmann (2010), é necessário para um bom relacionamento entre consultor e empresa-cliente. É indispensável tanto para o consultor, pois assim tem condições de definir claramente seu diferencial competitivo no mercado, quanto para o cliente, que pode entender melhor que tipos de intervenção serão feitos em sua empresa e se suas necessidades legítimas serão atendidas. Dessa forma, é possível classificar, de maneira não exaustiva, a consultoria segundo alguns tipos.

Seguindo os conceitos de Crocco e Guttmann (2010), é possível fazer essa classificação de acordo com três critérios: a estrutura, a abrangência e a forma de relacionamento.

Quanto à estrutura, classifica-se em consultoria artesanal e consultoria de pacote. A primeira busca adaptar as metodologias e técnicas administrativas a serem empregadas na empresa-cliente de acordo com sua realidade. Portanto, o projeto é desenvolvido com características exclusivas para cada cliente, tendo, embora, embasamento em outras abordagens e modelos já aplicados em outras empresas. Já a consultoria de pacote, adota metodologias e técnicas específicas, genéricas e abrangentes, que servem para diversas situações de diversas empresas, buscando atender as necessidades do cliente com base em soluções predefinidas. “O nível de flexibilidade é reduzido, ou seja, existe uma alta dose de rigidez nessa estrutura, pois o consultor se utiliza de metodologia quase fechada com base em conceitos reconhecidos e práticas testadas” (CROCCO; GUTTMANN, 2010, p. 71).

Quanto à abrangência, classifica-se em consultoria especializada e consultoria total. A primeira caracteriza-se por sua atuação focada, por ter produtos que atuam em áreas de conhecimento específicas e somente nessas áreas. Sobre esse tipo de consultoria, os autores citam que:

Consultoria em planejamento estratégico, em planejamento mercadológico, em administração hospitalar ou educacional, em gerenciamento de pequena e média empresa, em gestão de pessoas e em tecnologia da informação é uma pequena amostra e exemplo da possibilidade de especialização do consultor (CROCCO; GUTTMANN, 2010, p. 73).

A consultoria total caracteriza-se por ter produtos de diferentes áreas do conhecimento e por atuar em praticamente todas as áreas e processos da empresa-cliente. “Nesse caso, o consultor tem alguns produtos e também conhece outros consultores que podem

complementar a abrangência para que seu profissionalismo não seja questionado e exista integração de produtos e consultores” (CROCCO; GUTTMANN, 2010, p. 75).

Por último, é possível definir o tipo de consultoria de acordo com a forma com que o consultor se relaciona com seu cliente e com seus parceiros. Assim, os mesmos autores apresentam três tipos de relacionamento que influenciam diretamente na forma como a consultoria é ofertada. O primeiro tipo pode ser definido pela busca de uma parceria para a oferta do produto da consultoria, sendo feita entre pessoas físicas, pessoa física e pessoa jurídica e/ou entre pessoas jurídicas, trata-se do consultor associado. O segundo tipo é o consultor autônomo, pessoa física atuando por conta própria. Este caracteriza-se por prestar um serviço de forma independente, ou seja, não está necessariamente associado a uma empresa para a oferta do produto da consultoria. E por último, tem-se o consultor virtual, que atua à distância, ou seja, ele desenvolve todo o trabalho da consultoria de forma remota, seu relacionamento com o cliente se dá através de correspondência em papel, eletrônica ou telefônica (CROCCO; GUTTMANN, 2010).

Dessa forma, é possível aprofundar o entendimento acerca dos diversos aspectos que envolvem a profissão de consultor. O consultor tem por missão ajudar uma organização no processo de mudança por meio de: influência e aconselhamento a pessoas, persuasão e ajuda na realização das coisas de modo diferente e adaptação da organização a novas tecnologias, mudanças no mercado e novas estruturas organizacionais (COELHO, 2013). Ainda segundo Coelho (2013), os objetivos da consultoria são: alcançar as metas e os objetivos da organização, solucionar problemas gerenciais e empresariais, identificar e avaliar novas oportunidades, gerar capacitação e aprendizagem e gerar mudanças.

Para atender a essas necessidades, o consultor precisa contar com sólidos conhecimentos e experiências em diversas áreas, mas deve, essencialmente, ser especialista em sua área de atuação. Este profissional “deve ter sólida cultura geral, interesses e experiências diversificadas, embora com especialização quanto ao serviço oferecido e realizado nas empresas-clientes” (OLIVEIRA, 2012, p. 160). Os resultados da pesquisa do perfil das empresas de consultoria do Brasil 2014, publicada pelo Laboratório da Consultoria (2015), reforçam essa ideia. Segundo os respondentes, as empresas-clientes consideram mais importantes em um consultor os atributos conhecimento (84,3%) e experiência (83,9%). Oliveira (2012, p. 175) destaca ainda que:

O consultor empresarial deve ser generalista, pois suas propostas são, naturalmente, interagentes com outras atividades da empresa-cliente. E tem que ser especialista,

porque é obrigado a ter elevado conhecimento a respeito de metodologias e técnicas inerentes ao foco de sua consultoria.

Assim, para o profissional que trabalha ou deseja trabalhar na área de consultoria empresarial, é essencial saber encontrar um equilíbrio entre o perfil de atuação generalista, que tem uma visão holística da organização e com domínio de conhecimentos diversos; e especialista, com sólidos conhecimentos e experiências em uma área específica de atuação. Reforçando essa ideia, Crocco e Guttmann (2010, p. 40) defendem que “qualquer que seja a opção ou escolha, o ponto mais importante é conseguir definir adequadamente os limites da especialidade ou generalidade”. Os autores afirmam que por um lado, ao estreitar demasiadamente estes limites, no caso do especialista, o consultor corre o risco de perder potenciais clientes que poderiam se beneficiar da competência oferecida. Por outro lado, ao estender em excesso estes limites, no caso do generalista, o consultor corre o risco de ver sua credibilidade abalada e conseqüentemente perder a confiança de seus potenciais clientes.

Schein (2008) ao defender o modelo de consultoria de processos, apresenta os seguintes argumentos acerca deste aspecto da realidade do consultor:

É importante destacar que o consultor pode ou não ser um especialista na solução de determinados tipos de problemas que forem descobertos. O ponto importante na adoção do modo CP é que tal especialização de conteúdo é menos relevante do que a capacidade de envolver o cliente num autodiagnóstico e de ajudá-lo a encontrar uma solução que combine com sua situação particular e com seu conjunto único de necessidades (SCHEIN, 2008, p. 37).

Segundo Schein (2008), quando o diagnóstico é feito de forma adequada, utilizando a metodologia da consultoria de processos, e o problema descoberto não faz parte da especialidade do consultor, este pode ajudar o cliente a encontrar os recursos e os especialistas certos para as soluções demandadas.

Para seguir carreira em consultoria empresarial, o profissional precisa estar atento aos diversos aspectos relativos a esta profissão. Assim como afirma Concistré (2012, p. 30):

Sempre se deve levar em conta que a opção por exercer uma profissão é uma escolha de vida e carreira. Costumo dizer que a consultoria não é uma alternativa ao desemprego. É uma escolha que envolve muitos aspectos e, portanto, necessita de um planejamento acurado capaz de subsidiar uma decisão que traga realização e felicidade.

O plano de carreira para atuar na profissão de consultor empresarial, segundo Oliveira (2012) está embasado no tripé: sustentação conceitual, experiência com foco de atuação e publicações com apresentações.

A sustentação conceitual refere-se essencialmente à formação do profissional, que deve ser composta por um bom curso de graduação e, preferencialmente, por um curso de pós-graduação na área de atuação em consultoria. O segundo item do tripé está fundamentado em uma larga experiência profissional, com direcionamento para uma área específica, na qual o consultor tem um produto específico a oferecer no mercado. “O terceiro item do tripé é representado pelas publicações do consultor, evidenciadas por artigos, pareceres e livros, bem como as correspondentes apresentações por meio de seminários, palestras e treinamentos em geral” (OLIVEIRA, 2012, p. 33).

Dessa forma, para ser um bom profissional em consultoria empresarial, é importante estar atento aos três itens do tripé e, além disso, buscar saber se o seu perfil profissional está alinhado ao perfil de um consultor. Sobre esse aspecto, Concistré (2012) cita o estudo de Schein (1985), o qual identificou oito tipos de motivadores de carreira, os quais são: desafio técnico, competência gerencial (uso do poder), segurança e previsibilidade, puro desafio, autonomia e independência, desafio empreendedor, dedicação a causas e estilo de vida. “Esses motivadores podem ser definidos com simplicidade como ‘as coisas que fazem você levantar de manhã para ir trabalhar’” (CONCISTRÉ, 2012, p. 27). Como estes motivadores representam características relativas ao perfil de cada pessoa, segundo este autor, aqueles que têm forte inclinação aos motivadores segurança e previsibilidade e competência gerencial podem não se adaptar a atuação como consultor, devido, respectivamente, aos ganhos variáveis que o consultor tem, bem como a impossibilidade de exercer o uso do poder na organização, uma restrição inerente à atuação do profissional. Ao contrário, as pessoas que têm mais inclinação aos demais motivadores, podem se sentir mais à vontade com a carreira de consultor.

O Autor ressalta que “conhecer os motivadores de carreira é tarefa essencial no planejamento profissional, principalmente quando se quer realizar uma mudança tão radical como deixar a carreira executiva e passar a atuar de forma independente” (CONCISTRÉ, 2012, p. 29). Para isso, outra característica importante para o profissional que deseja seguir a carreira de consultor é o autoconhecimento, pois é essencial que o mesmo saiba quais são seus motivadores, bem como entenda quais são seus pontos fortes e pontos a melhorar para que consiga potencializar seus resultados e, conseqüentemente, ampliar suas chances de sucesso nessa carreira.

Igualmente importante para a atuação profissional de um consultor é entender quais os conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas para um bom desempenho no trabalho de consultoria. É possível segmentar as habilidades inerentes à consultoria empresarial em três grupos, de acordo com os conceitos de Block (2011). Estes são compostos por habilidades técnicas, interpessoais e consultivas. Segundo o autor, as habilidades técnicas se referem à experiência do consultor em determinado campo de atuação, como marketing, planejamento, engenharia, finanças, gestão de projetos etc. “Esse é o nosso treinamento básico. É só mais tarde, depois de adquirir alguma experiência técnica que nós começamos a consultar. Se não tivéssemos alguma experiência, então as pessoas não pediriam nosso conselho” (BLOCK, 2011, p. 5, tradução nossa). Como a consultoria é mantida essencialmente por um relacionamento entre consultor e cliente, as habilidades interpessoais são igualmente importantes para a atuação do profissional, que para o autor são “[...] habilidades de transformar ideias em palavras, de ouvir, de prestar apoio, de discordar de forma sensata, de basicamente manter um relacionamento” (BLOCK, 2011, p. 5, tradução nossa). Por fim, as habilidades consultivas, segundo o autor, se referem à obediência dos cinco passos básicos de qualquer projeto de consultoria, que são: entrada e contrato; descoberta e diálogo; análise e decisão para agir; compromisso e implementação; e extensão, reciclagem ou término. No Quadro 1 abaixo consta o resumo dessas habilidades.

Quadro 1 – Habilidades do consultor empresarial

Habilidades técnicas (Específicas de uma disciplina)	Habilidades interpessoais (Aplicável a todas as situações)	Habilidades consultivas (Requeridas para cada fase da consultoria)
Engenharia	Assertividade	Contratação
Gestão de projetos	Suporte	Descoberta
Planejamento	Confronto	Feedback
Marketing	Saber ouvir	Decisão
Manufatura	Estilos de gestão	
Pessoal	Processos em grupo	
Finanças		
Análises de sistemas		

Fonte: Adaptado de Block (2011, p. 8, tradução nossa).

Ainda sobre este aspecto, Oliveira (2012) argumenta que o produto ou serviço que um consultor oferece no mercado contempla três componentes: a) a especialidade que está sendo oferecida, tais como planejamento estratégico, estrutura organizacional, reengenharia, sistema de informações gerenciais, engenharia simultânea, pesquisa de mercado etc; b) a competência e o nível de conhecimento do consultor no assunto considerado; e c) a amplitude e o estilo de atuação do consultor, tendo em vista a melhor interação com a realidade da

empresa-cliente. Dessa forma, a partir do entendimento dos principais conceitos, dos tipos de consultoria empresarial, além da atuação profissional do consultor e suas competências, torna-se relevante, então, entender como se comporta o mercado de consultoria no Brasil e no mundo.

2.3 Mercado de consultoria empresarial

A consultoria pode ser considerada uma das atividades mais antigas do mundo, pois sempre existiram os líderes, os sábios, julgados mais experientes que prestavam consultas nos mais diversos assuntos e auxiliavam as pessoas a conduzirem da melhor maneira possível seus negócios e até mesmo a vida familiar (COELHO, 2013; OLIVEIRA, 2012). “Somente nas últimas décadas é que a consultoria tornou-se uma atividade remunerada e, conseqüentemente, um negócio” (OLIVEIRA, 2012, p. 23).

A consultoria começou a ganhar mais destaque no âmbito empresarial a partir da segunda metade do Século XX, principalmente após os anos 1980, quando as empresas passaram a modificar suas estruturas organizacionais, pautadas em revoluções que ocorriam no mercado na época, devido, principalmente, ao fenômeno da globalização dos mercados. Tendências como incorporação das práticas de gestão japonesas, enfoque na Qualidade Total, busca por obtenção de certificações de qualidade em processos de gestão e produção, incorporação da Tecnologia da Informação às ferramentas gerenciais das organizações, bem como os fenômenos de reengenharia e *downsizing* abriram espaços para a atuação mais forte das empresas de consultoria no mundo todo, especialmente nos Estados Unidos (DONADONE; SZNELWAR, 2004).

Quanto ao mercado de consultoria no Brasil, segundo Coelho (2013), as primeiras empresas de consultoria começaram a chegar ao país a partir da década de 1970, provenientes principalmente dos Estados Unidos. “Não existia, até então, a cultura empresarial de contratar agentes externos para auxiliar na melhoria dos processos e por conseqüência no crescimento da lucratividade das empresas” (COELHO, 2013, p. 1). A partir de então, esse mercado apresentou um grande crescimento em âmbito nacional.

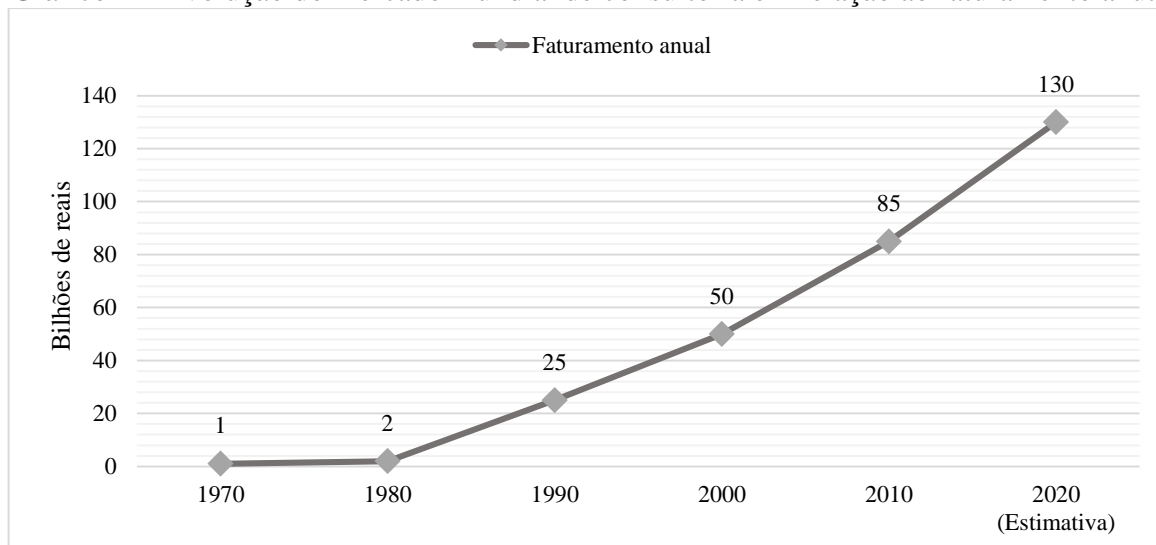
Na década de 90, houve a abertura do mercado no governo Collor de Mello, inserindo definitivamente o Brasil no mundo globalizado, levando as empresas a buscarem as melhores práticas empresariais com foco na melhoria da produtividade e, como conseqüência, adquirir vantagens competitivas perante seus concorrentes (COELHO, 2013).

Em relação ao cenário atual, Oliveira (2012) afirma que apesar das dificuldades de se mensurar o tamanho da indústria de consultoria, é possível considerar que existem cerca de

900 empresas de grande porte no mundo e que 70% do mercado total de serviços de consultoria é comandado por aproximadamente 50 empresas.

Quanto ao faturamento anual, analisando uma perspectiva histórica, percebe-se que esse mercado começou a alavancar de verdade a partir da década de 1980, de acordo com o Gráfico 1 abaixo.

Gráfico 1 – Evolução do mercado mundial de consultoria em relação ao faturamento anual



Fonte: Oliveira (2012). Elaboração nossa.

O cenário do mercado de consultoria no Brasil hoje se mostra cada vez mais promissor. Segundo pesquisa realizada em 2014 e publicada pelo Laboratório da Consultoria (2015) em parceria com a Associação Brasileira de Consultores (ABCO), 75,7% das empresas de consultoria no Brasil são de pequeno porte, com faturamento médio anual de até 500 mil reais, sendo compostas em sua maioria (80%) por até cinco consultores, concentradas principalmente nas regiões Sudeste (65,1%) e Sul (21,6%), estando apenas 4,7% delas situadas na região Nordeste. Um dado relevante é que em 75,7% dessas empresas os consultores podem se tornar sócios, fator que pode estimular cada vez mais profissionais a ingressarem nessa carreira. Em consonância com esses dados, segundo Oliveira (2012, p. 16), “uma pesquisa realizada pela Universidade de Harvard mostrou que a maioria das empresas de consultoria é pequena, faturando abaixo de US\$ 500.000,00/ano e com uma equipe de quatro consultores”.

Assim, tendo em vista o cenário instável e cada vez mais imprevisível da economia mundial, as empresas têm buscado constantemente estar à frente das frequentes mudanças que surgem no mercado globalizado. E para isso, contar com o auxílio de um consultor capacitado

para lidar com esse processo contínuo de mudança tem se tornado necessidade vital para as organizações.

No mesmo contexto de ascensão do mercado de consultoria no Brasil, a partir da segunda metade do século XX, a profissão de Secretariado Executivo também começou a conquistar mais espaço profissional e o perfil atual do secretário vem ao encontro dessa tendência. “Acompanhando a crescente do mercado secretarial é essencial que o recém-formado e até mesmo o profissional que busca uma recolocação conheça quais são as novas áreas em que encontrará oportunidades” (PAES et al., 2015, p. 103). Estar atento às oportunidades de carreira é fundamental para quem busca sucesso profissional.

3 SECRETARIADO EXECUTIVO: COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS

A partir das concepções expostas nas seções anteriores, é possível aprofundar a análise considerando o profissional de Secretariado e sua relação com a consultoria empresarial. Portanto, a seguir serão apresentadas algumas discussões acerca da atuação do Secretário Executivo enquanto consultor empresarial, englobando também uma abordagem de suas competências profissionais.

3.1 Secretariado Executivo e o contexto profissional

Para entender o contexto atual da profissão de Secretariado, bem como as competências agregadas ao perfil do profissional, é relevante analisar a evolução histórica desta área. Resumidamente, foram várias as conquistas que essa profissão alcançou nas últimas décadas, dentre elas é possível mencionar a criação do primeiro curso de bacharelado na Universidade Federal da Bahia em 1969, a regulamentação da profissão pelas Leis 7.377/85 e 9.261/96, criação da Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC) em 1988, do Código de Ética do Profissional em 1989 entre outras, fortalecendo o Secretariado enquanto profissão. No entanto, foi a partir da década de 1990 que se teve um maior fortalecimento da área no âmbito acadêmico, uma vez que surgiram diversos cursos de graduação em universidades do país (NONATO JÚNIOR, 2009). A partir daí, consolidavam-se as bases legais e estruturais para a ascensão da profissão, bem como para o desenvolvimento do profissional.

As constantes revoluções causadas pela globalização da economia no ambiente empresarial e a necessidade preeminente de profissionais capacitados, com múltiplas habilidades e formação consolidada foram fatores que estimularam a ascensão do profissional de Secretariado Executivo no mercado de trabalho. No começo da segunda metade do Século XX, “[...] o foco do trabalho dos assessores estava no desempenho das técnicas secretariais. A partir da complexificação das informações geridas dentro das organizações, o assessor passou, processualmente, de uma posição operacional para gerencial” (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 99). Adelino e Silva (2012, p. 11) expressam a nova realidade da profissão de Secretariado Executivo ao citarem que:

[...] o profissional de secretariado firmou sua posição no mercado de trabalho como a de um profissional polivalente que precisa estar atento à sua área de atuação, interagindo com competência no mundo dos negócios. Para que isso se realize, é necessário que adquira habilidades (além das já usadas técnicas secretariais) em

marketing, finanças, planejamento, idiomas, recursos humanos, administração, relações públicas e manuseio das ferramentas ligadas à tecnologia da informação.

Dessa forma, para atender às novas e cada vez mais mutantes demandas das organizações, o profissional de Secretariado entra no Século XXI com um perfil de atuação bem diferente do anterior, como salientado no texto de Martins et al. (2010, p. 3): “as pessoas que atuam nessa área deixaram de ser apenas apoio, e passaram a ser consideradas como complementação do trabalho dos executivos, que delegam cada vez mais tarefas, pela qualificação que os profissionais da área vêm apresentando a cada dia”. Com mais responsabilidades sendo agregadas constantemente ao seu campo de atuação, este profissional precisa contar com uma formação consolidada, essencialmente um bom curso de graduação e, de preferência, alguma pós-graduação. Assim, a formação que o profissional adquire impacta diretamente na sua atuação no mercado e no seu sucesso profissional. Silva (2010, p. 5, grifo nosso) reforça a relevância dessa formação, ao citar que:

[...] a visão atual das atribuições deste profissional está em atender as expectativas de trabalho não só dos executivos, mas, também, das organizações, com autonomia de gestão, assessoria, gerenciamento e consultoria. **Essa visão é construída com competências que são transmitidas nas IES e obtidas durante as experiências vivenciadas.**

Portanto, é essencial que as Instituições de Ensino Superior (IES) que ofertam o curso de Secretariado Executivo estejam atentas às mudanças que ocorrem constantemente no mercado e no campo de atuação do profissional de Secretariado para que preparem adequadamente os graduandos dessa área. Exemplo disso é a identificação nos últimos anos da possibilidade de atuação desse profissional em diversas áreas antes não exploradas pelo Secretariado, isso principalmente pela sua formação generalista e multidisciplinar, é o caso da consultoria empresarial. “A abrangência e a polivalência dessa profissional [secretária] possibilitam que, ainda que se decida pela mudança de carreira, haja sólidos subsídios para atuação competente em outras incontáveis áreas” (MAZULO; SILVA, 2010, p. 161).

Essas constantes mudanças causadas pela globalização dos mercados fizeram com que o profissional de Secretariado adaptasse sua forma de atuação para não se tornar obsoleto, sendo essa adaptação uma de suas principais características. Dessa forma, este profissional deixou de apenas executar para delegar tarefas, gerenciar processos, informações, pessoas, atuando de forma cada vez mais estratégica na organização, assemelhando-se muito ao perfil de um consultor (ADELINO; SILVA, 2012; PAES et al., 2015; SILVA, 2010).

Com isso, alguns autores, como Martins et al. (2015); Paes et al. (2015); Schmitz, Battisti e Santos (2015); Silva (2010) entre outros, defendem que pela evolução do campo de atuação, bem como pela formação generalista e multidisciplinar que o Secretariado tem adquirido nas últimas décadas, o profissional dessa área está apto a ingressar na carreira de consultor. Paes et al. (2015, p. 117) argumentam que “o perfil profissional de um consultor assemelha-se muito ao perfil profissional do secretário, e sua formação permite a atuação como consultor secretarial interno e externo”.

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) para o curso de Secretariado Executivo, que instituem as bases para a estruturação dos cursos de graduação nessa área no Brasil, também abordam a consultoria como opção de atuação para os profissionais desse curso. O Artigo 2º, parágrafo segundo deste documento aponta que:

Os projetos pedagógicos do curso de graduação em Secretariado Executivo poderão admitir linhas de formação específicas, nas diversas áreas relacionadas com atividades gerenciais, de assessoramento, de empreendedorismo e de **consultoria**, contidas no exercício das funções de Secretário Executivo, para melhor atender às necessidades do perfil profissiográfico que o mercado ou a região exigirem (BRASIL, 2005, p. 2, grifo nosso).

Devido à abrangência do perfil profissional no Secretariado Executivo, o atual cenário das organizações e sua necessidade de buscar competitividade e consolidar cada vez mais participação de mercado, Schmitz, Battisti e Santos (2015, p. 31) argumentam que:

[...] percebe-se que há uma convergência entre a exigência do mercado e a polivalência do profissional de secretariado executivo e as diretrizes traçadas para a formação acadêmica, inclusive prevendo a atividade de consultoria como função. Essa convergência é fundamental para que se avance na introdução do profissional nesse mercado específico da consultoria empresarial.

Entretanto, as mesmas autoras afirmam que “embora esse profissional seja visto como um ser dinâmico e versátil, ou seja, um profissional que se sobressai em diversos setores abrangentes ao seu perfil, ainda é pouco associado ao serviço de consultoria” (SCHMITZ; BATTISTI; SANTOS, 2015, p. 22). Portanto, é relevante estudar melhor este mercado, verificar a qualidade da formação dada aos profissionais secretários, além das competências necessárias para exercer a profissão para que se possa avaliar de maneira assertiva suas possibilidades de ingresso e atuação em consultoria empresarial.

3.2 Competências do profissional de Secretariado Executivo

Como foi mencionado anteriormente, o perfil do secretário evoluiu muito ao longo das últimas décadas, passando a ter uma perspectiva mais gerencial, em detrimento da operacional que classicamente estava relacionada a esta profissão. Esse desenvolvimento se deve às constantes modificações no cenário global dos negócios e à polivalência inerente ao profissional, que o permitiu acompanhar essa evolução. O secretário passou a ser então, como afirmam Neiva e D'Élia (2009), um agente: de resultados, facilitador, de qualidade e de mudanças. Assim, para sustentação desse aprimoramento no perfil profissional, o secretário executivo precisou desenvolver novas competências e buscar uma formação conceitual compatível com as demandas que a profissão apresentava ao longo dos anos. Neiva e D'Élia (2009) afirmam que as possibilidades hoje são infinitas, quando se trata de formação profissional. “Muitos profissionais secretários atualmente frequentam cursos de pós-graduação, MBA, cursos no exterior, além de participação em congressos e eventos da categoria e afins” (NEIVA; D'ÉLIA, 2009, p. 31).

Já em relação às competências profissionais, é possível verificar essa polivalência ao analisar os estudos de Durante (2012) sobre o tema. Segundo a autora, competência representa um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que agregam valor tanto à organização quanto ao próprio indivíduo. Durante (2012, p. 28) ressalta que a competência é composta por um conjunto de diferentes saberes: “[...] saber, saber fazer e saber ser, de tal modo que competência e aprendizagem estão conectadas, servindo-se uma da outra. Uma competência demanda novas aprendizagens, assim como a aprendizagem pode levar a uma nova competência”. A autora classifica as competências do profissional de Secretariado Executivo em três categorias, a saber, técnicas, analíticas e de ação e comportamentais e relacionais, conforme resumido no quadro abaixo.

Quadro 2 – Competências do profissional de Secretariado por categoria

Competências técnicas	Competências analíticas e de ação	Competências comportamentais e relacionais
Idiomas estrangeiros	Controle	Comunicação
Técnicas secretariais	Estratégia	Criatividade
Uso de tecnologias	Organização	Ética
	Planejamento	Flexibilidade
	Proatividade	Relação interpessoal
	Tomada de decisão	Liderança
	Visão sistêmica	Negociação
		Trabalho em equipe

Fonte: Durante (2012, p. 38)

As competências de ordem técnica estão relacionadas mais ao saber fazer, ao cerne da profissão. Nessa categoria constam as técnicas secretariais, que podem ser entendidas como os conhecimentos elementares do fazer secretarial, o uso de tecnologias, competência indispensável para o gerenciamento de informações e auxílio na tomada de decisões e o domínio de idiomas estrangeiros, igualmente importante para a atuação do profissional, principalmente pela internacionalização crescente das empresas e consequente necessidade de profissionais políglotas (DURANTE, 2012).

As competências analíticas e de ação, segundo Durante (2012), estão relacionadas com a gestão das organizações. Por meio dessas competências o profissional consegue atuar de maneira mais efetiva, uma vez que tem um conhecimento e visão do todo da organização (visão sistêmica), o que possibilita analisar e gerenciar os impactos de decisões em diferentes setores e grupos. Organização, estratégia, planejamento e controle dizem respeito ao entendimento do ambiente interno e externo da organização e ao emprego de ações específicas direcionadas ao alinhamento com os objetivos, estratégia, cultura, estrutura, processos entre outros aspectos que guiam a essência do negócio, sendo fundamental que o secretário atue como agente ativo e proativo dentro dos ambientes em busca desse alinhamento. Neiva e D'Élia (2009, p. 31) reforçam esse argumento ao expressar que “[...] o secretário está inserido no processo gerencial das empresas, como um profissional vital, para trabalhar ao lado do poder decisório, otimizando resultados em times, virtualmente e nas múltiplas opções que o mercado de trabalho oferece a todos os profissionais”.

Por último, as competências comportamentais e relacionais, para Durante (2012), estão atreladas ao saber ser e se relacionar com os outros no ambiente de trabalho, aspecto inerente às relações humanas. Comunicação, relação interpessoal e trabalho em equipe são indispensáveis à atuação profissional, uma vez que o ambiente organizacional está cada vez mais multidisciplinar e multicultural, no qual o trabalho colaborativo impera, o fluxo de informações é constante e a necessidade de alinhamento é crucial para o bom desempenho tanto da organização quanto do profissional, uma vez que este atua como elo de ligação entre diversas instâncias. “Para atuar como agente facilitador, uma das competências mais importantes para o profissional secretário é a comunicação” (NEIVA; D'ÉLIA, 2009, p. 89). Igualmente importante para um bom desempenho, criatividade, ética, flexibilidade, liderança e negociação cooperam para a plenitude do perfil secretarial. Estas duas últimas, principalmente, corroboram para a complexificação desse perfil, uma vez que agora são atribuídas maiores responsabilidades e maior confiança a esse profissional, pois ao atuar na gestão de equipes e na negociação em busca da otimização dos recursos e resultados da organização, o secretário

agiliza para o executivo informações para a tomada de decisões, otimizando também a rotina desse gestor.

Esse conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, conclui Durante (2012), são complementares e podem se manifestar em maior ou menor grau em cada indivíduo, a depender de sua área de atuação ou posição dentro da organização. Então para um profissional que atue na gestão de equipes, por exemplo, o trabalho em equipe e a liderança são consideradas competências principais. Dessa forma, essa gama de competências inerentes ao profissional de secretariado de hoje, ilustram essa mudança do perfil operacional do século passado para esse novo perfil gerencial. No entanto, a autora alerta que “é necessário [...] que o secretário se posicione de maneira que a organização perceba o seu potencial” (DURANTE, 2012, p. 38). Outro aspecto a considerar é a necessidade da busca contínua por aprendizagem, pelo saber, saber fazer e saber ser, a fim de manter ativo o processo de formação do ser humano.

4 METODOLOGIA

Metodologia, segundo Andrade (2009, p. 119), “é o conjunto de métodos ou caminhos que são percorridos na busca do conhecimento”, ou seja, os meios que são utilizados para alcançar os objetivos traçados. Assim, o presente trabalho tem como objetivo principal estudar o profissional de Secretariado Executivo no âmbito da consultoria empresarial, buscando responder à seguinte questão norteadora: o Secretário Executivo considera a consultoria empresarial como opção de carreira? Para responder a este questionamento faz-se necessário apresentar o delineamento da pesquisa.

Inicialmente este trabalho caracteriza-se como sendo uma pesquisa de campo, pois “[...] baseia-se na observação dos fatos tal como ocorrem na realidade” (ANDRADE, 2010, p. 113). Para sustentar o referencial teórico deste trabalho foi feito um levantamento bibliográfico, utilizando publicações feitas em periódicos, livros e artigos, sejam eles físicos ou digitais, pois, segundo Gil (2010, p. 47), “o levantamento bibliográfico preliminar é que irá possibilitar que a área de estudo seja delimitada e que o problema possa finalmente ser definido”.

Apesar de parte dos dados ser apresentada numericamente, este trabalho é predominantemente qualitativo, sendo que uma pesquisa é caracterizada como qualitativa quando se preocupa principalmente com a descrição, compreensão e interpretação dos fatos ao invés de medições (MARTINS; THEÓPHILO, 2009; RODRIGUES, 2006). É descritiva, pois segundo Andrade (2009, p. 114), “[...] nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Portanto, é assim classificada pelo uso de perguntas abertas e fechadas no instrumento de coleta dos dados sem a interferência do pesquisador, sendo apresentados tal qual se manifestam na realidade.

4.1 Universo e amostra

Para Andrade (2009, p. 132), “o universo da pesquisa é constituído por todos os elementos de uma classe ou toda a população”. A pesquisa foi desenvolvida com três tipos de sujeitos: professores, estudantes e egressos do curso de Secretariado Executivo da UFC, sendo considerada a realidade do período letivo de 2016.1. Neste período funcionam regularmente os semestres 1º, 3º, 5º e 7º do curso. A partir disso, foram definidos os seguintes critérios para selecionar a amostra a ser pesquisada:

- a) Professores – Os sete professores titulares, que ministram aulas no curso e são da área de Secretariado Executivo e/ou Administração.
- b) Alunos – Os 67 estudantes regularmente matriculados nos semestres 5º, 7º e 9º, portanto com uma carga horária cumprida acima de 45% do total, que lhes confere mais tempo de curso e assim maior maturidade sobre o Secretariado, necessário para o pensamento crítico acerca da profissão. Por esse motivo, os alunos dos semestres 1º ao 4º não compõem o universo da pesquisa.
- c) Egressos – Os 35 Secretários Executivos que concluíram o curso nos últimos dois anos, sendo 09 em 2014.1, 10 em 2014.2, 02 em 2015.1 e 14 sujeitos em 2015.2.

Para a definição dos sujeitos da pesquisa e da amostra foram considerados critérios de acessibilidade. “A amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população); é um subconjunto do universo” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p. 163).

Da amostra selecionada, equivalente a 109 sujeitos, foram obtidas 53 respostas ao questionário, sendo que 11 foram invalidadas por estarem fora do perfil definido para esta pesquisa, totalizando então 42 respostas válidas. Quanto aos sujeitos respondentes, foram 05 professores, 23 estudantes e 14 egressos do curso de Secretariado Executivo da UFC, representando, respectivamente, 71%, 34% e 40% da população.

4.2 Coleta e análise de dados

Para a coleta dos dados foi aplicado um modelo personalizado de questionário para todos os sujeitos da pesquisa no período de 07 a 17 de junho de 2016. Para Marconi e Lakatos (2010, p. 184), “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O questionário foi elaborado utilizando a ferramenta digital *Google Forms*, pela conveniência e facilidade no tratamento e análise dos dados coletados e foi desenvolvido com base no referencial teórico deste trabalho. Este é composto por 12 questões, numeradas de 1 a 10, havendo personalização das duas últimas para os diferentes sujeitos. Dessa forma, duas perguntas (9 e 10) são direcionadas apenas para professores e duas perguntas (9 e 10) direcionadas apenas para estudantes e egressos do curso, de forma que cada sujeito tem acesso apenas às perguntas que são direcionadas a ele, o que totaliza 10 questões para cada categoria de sujeitos. As demais perguntas, de 1 a 8, são iguais para todos (Apêndice A).

Quanto aos tipos de pergunta, Marconi e Lakatos (2010), classificam quanto à forma em: abertas, as quais o respondente pode se expressar livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões; fechadas, as quais só permitem a escolha de uma entre duas respostas (sim ou não); e de múltipla escolha, que apresentam uma série de possíveis respostas. Para o questionário desta pesquisa foram elaboradas quatro perguntas abertas e oito de múltipla escolha, sendo combinada as duas formas em algumas delas. “A combinação de respostas de múltipla escolha com as respostas abertas possibilita mais informações sobre o assunto, sem prejudicar a tabulação” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 190).

Para facilitar a visualização das informações, foi utilizado o recurso de gráficos e tabelas. De acordo com Marconi e Lakatos (2010), as tabelas auxiliam na apresentação dos dados, já que facilita ao leitor a compreensão e interpretação rápida das informações. Já os gráficos, quando “utilizados com habilidade, podem evidenciar aspectos visuais dos dados, de forma clara e de fácil compreensão” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 154). A análise de conteúdo foi a técnica utilizada para a compreensão do material coletado nas questões abertas, seguindo as etapas orientadas por Bardin (1977): pré-análise, exploração e interpretação. Buscou-se compreender as percepções dos respondentes mediante seus discursos escritos que foram agrupados quando similares. Desta forma, busca-se expor os resultados de forma simples e clara para o leitor.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Antes da análise dos dados propriamente dita, torna-se necessário fazer uma apresentação do perfil dos sujeitos da pesquisa, professores, estudantes e egressos.

O corpo docente participante desta pesquisa é todo do sexo feminino, 04 professoras têm mais de 37 anos e 01 está na faixa etária de 32 a 36 anos. Das 05 respondentes, 02 indicaram que são mestras e 03 são doutorandas, sendo que 03 delas mencionaram ter como formação base o Secretariado Executivo.

Quanto aos estudantes, 20 são do sexo feminino e apenas 03 são do sexo masculino. A maioria está abaixo de 31 anos, com concentração na faixa etária de 22 a 26 anos. Dos 23 sujeitos apenas 03 já têm uma graduação anterior e 01 tem especialização completa, 06 estudam no quinto semestre, 12 no sétimo, 01 no oitavo e 04 no nono.

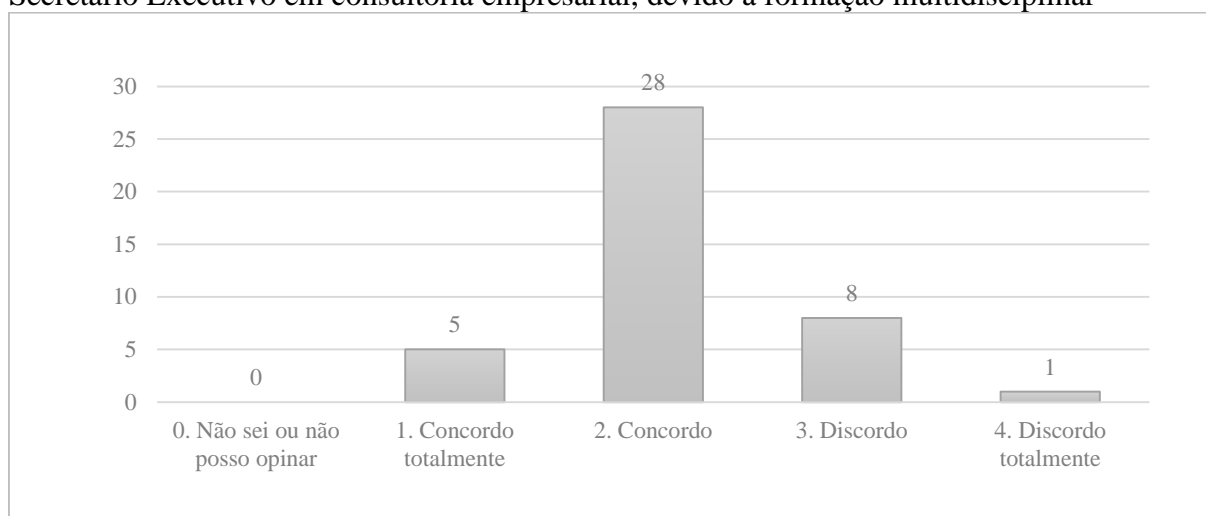
Já em relação aos egressos, apenas 03 são do sexo masculino e os demais (11) são do sexo feminino. Semelhante ao perfil dos estudantes, a maioria tem até 31 anos, estando a metade na faixa etária de 22 a 26 anos. Além da graduação em Secretariado Executivo, 03 são especialistas, 02 estão cursando especialização e 01 está cursando mestrado.

Em seguida serão apresentadas as informações pertinentes ao tema desta pesquisa. A análise das perguntas não se dará por ordem sequencial, mas por tipos de assuntos, sendo a presente seção dividida em três blocos para facilitar a compreensão das análises elaboradas, de acordo com os objetivos do trabalho. Estes, resumidamente, são: analisar a percepção dos sujeitos acerca da consultoria como opção de carreira ao secretário executivo, identificar se há interesse nos estudantes e egressos do curso em seguir carreira em consultoria e analisar a formação necessária a um consultor e comparar com a formação ofertada ao profissional de Secretariado.

5.1 Formação do Secretário Executivo

Para analisar a percepção que professores, estudantes e egressos do curso de Secretariado Executivo da UFC têm acerca da consultoria empresarial, estes foram questionados na pergunta 1 se concordam que o profissional de Secretariado Executivo, por sua formação multidisciplinar, está apto a seguir carreira em consultoria empresarial. O Gráfico 2 apresenta um resumo das respostas desses sujeitos.

Gráfico 2 – Grau de concordância dos sujeitos quanto à possibilidade de carreira do Secretário Executivo em consultoria empresarial, devido à formação multidisciplinar



Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com as respostas de todos os sujeitos é possível perceber que a grande maioria (79% ou 33 respondentes) demonstra concordar que o Secretário Executivo está apto a seguir carreira em consultoria empresarial.

Na pergunta 2 foi solicitado que os mesmos comentassem suas respostas. Para aqueles que indicaram concordância com a afirmação, as principais justificativas, por ordem decrescente de frequência, foram: a) que apesar de concordar, é necessária uma formação complementar (principalmente uma especialização); b) devido à formação dada e à estrutura curricular do curso; c) desde que a formação esteja atrelada à experiência profissional; d) pois o Secretário Executivo tem plena capacidade profissional, possuindo as habilidades e competências necessárias; e) pois acreditam que o Secretário Executivo está apto a auxiliar os executivos nas tomadas de decisão; f) concordam, mas é necessária maior profundidade na formação do curso, através de suas disciplinas; e g) o Secretário Executivo está apto a prestar consultoria em sua área específica. Sobre este tema, autores como Martins et al., 2015; Paes et al., 2015; Schmitz, Battisti e Santos, 2015; Silva, 2010 entre outros defendem que pela evolução do campo de atuação, bem como pela formação generalista e multidisciplinar que o Secretariado tem adquirido nas últimas décadas, o profissional dessa área está apto a ingressar na carreira de consultor, corroborando com os dados levantados nesta pesquisa.

Já para a minoria que discorda da afirmação (nove respondentes), as principais justificativas foram: a) somente a graduação não é suficiente, é preciso aprofundamento (uma formação específica) e experiência prática; e b) alguns assuntos no curso são abordados superficialmente.

A pergunta 7 está alinhada a estas informações, pois a mesma questiona se os sujeitos consideram que a formação oferecida aos estudantes do curso de Secretariado Executivo da UFC é suficiente para atuação destes como consultor empresarial. O resumo das respostas se encontra na Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – A formação oferecida aos estudantes do curso de Secretariado Executivo da UFC é suficiente para atuação destes como consultor empresarial?

Respostas	Professores	Estudantes	Egressos	Total
Sim	1	7	4	12
Não	4	16	10	30

Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados da tabela percebe-se que entre as três categorias de respondentes da pesquisa a resposta negativa foi predominante, ao todo, a maioria indicou que para atuação em consultoria a formação oferecida no curso não é suficiente. Os principais motivos indicados pelos respondentes, em ordem decrescente de frequência, foram que: a) é necessária maior formação, complementar e aprofundada, o curso oferece apenas a base; b) falta aprofundamento do conteúdo visto e estudo de disciplinas específicas; c) falta experiência prática na área de consultoria; e, em menor frequência, d) o curso não tem como foco a formação em consultoria, esta não faz parte do seu perfil e do perfil do profissional.

Para a minoria que acredita que a formação do curso é suficiente para o Secretário Executivo atuar como consultor, os motivos indicados foram: a) que apesar da concordância, é necessária maior formação e experiência; b) sim, devido à capacitação do profissional, seus conhecimentos, competências e habilidades; c) sim, devido à estrutura curricular, ou seja, o que é estudado no curso; e d) sim, pela experiência tida durante o estágio.

Percebe-se que tanto na primeira quanto na sétima questão, independente da concordância, a maioria dos respondentes mencionou a necessidade de uma formação complementar à graduação, logo, para atuar em consultoria empresarial, a formação dada na graduação não é suficiente.

Visto isso, é importante retomar o que Oliveira (2012) argumenta sobre a formação do consultor empresarial. Segundo este autor, o plano de carreira para atuar na profissão de consultor empresarial está embasado no tripé: sustentação conceitual, experiência com foco de atuação e publicações com apresentações. A sustentação conceitual refere-se essencialmente à formação do profissional, que deve ser composta por um bom curso de graduação e,

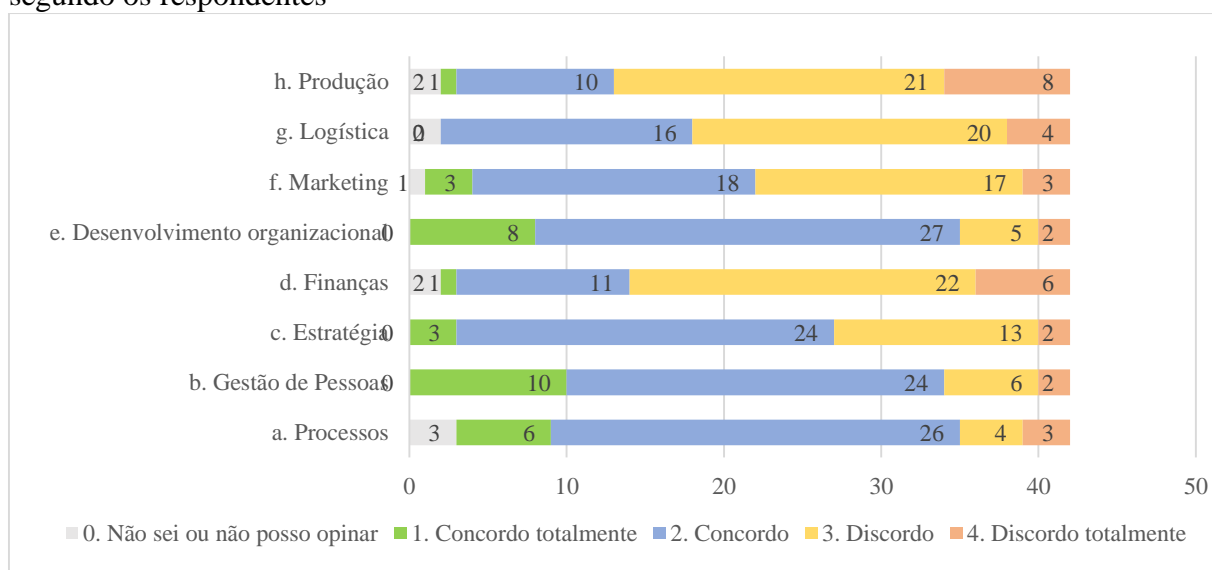
preferencialmente, por um curso de pós-graduação na área de atuação em consultoria. O segundo item do tripé está fundamentado em uma larga experiência profissional, com direcionamento para uma área específica, na qual o consultor tem um produto específico a oferecer no mercado. “O terceiro item do tripé é representado pelas publicações do consultor, evidenciadas por artigos, pareceres e livros, bem como as correspondentes apresentações por meio de seminários, palestras e treinamentos em geral” (OLIVEIRA, 2012, p. 33).

Portanto, apesar de ser verificado, de acordo com os respondentes da pesquisa e com o referencial teórico, que o profissional bacharel em Secretariado está apto a seguir carreira em consultoria empresarial, é necessária uma complementação da sua formação, seja por especialização, MBA, mestrado e/ou outras.

5.2 Formação técnica e comportamental para consultoria

Considerando os conhecimentos técnicos necessários para a atuação em consultoria, buscou-se identificar através dos respondentes, se a formação proporcionada ao estudante do curso de Secretariado Executivo da UFC abrange tais conhecimentos, preparando o profissional para atuar como consultor empresarial. Assim, a pergunta 3 do questionário buscou saber se, com base na estrutura curricular do curso, os respondentes concordam que o estudante adquire conhecimentos técnicos suficientes em determinadas áreas para prestar consultoria. As respostas estão ilustradas no Gráfico 3 a seguir.

Gráfico 3 – Conhecimentos técnicos adquiridos durante a formação em Secretariado Executivo, segundo os respondentes



Fonte: Dados da pesquisa.

Como foi observado anteriormente, a graduação por si só não prepara o profissional para exercer plenamente a consultoria, logo conclui-se que os conhecimentos desenvolvidos nas áreas citadas na questão acima servem como base para o exercício da profissão de consultor, não sendo por si só suficientes para a atuação profissional. Dessa forma, percebe-se que, segundo os respondentes, existem algumas áreas nas quais o profissional desenvolve mais conhecimentos durante a graduação do que em outras. Essas, por ordem decrescente de frequência, são: desenvolvimento organizacional (83% ou 35 respondentes), gestão de pessoas (34), processos (32) e estratégia (27). Portanto, pode-se inferir que nestas áreas o Secretário Executivo tem maior aptidão e embasamento para prestar consultoria, desde que aprofunde seus conhecimentos. Ao contrário, nas áreas de produção (29), finanças (28), logística (24) e marketing (20), o profissional pode necessitar de maior embasamento para prestar consultoria, uma vez que apresentam, na visão dos sujeitos da pesquisa, menor desenvolvimento durante a graduação.

Os conhecimentos mencionados acima estão relacionados com o que Block (2011) denomina habilidades técnicas. Segundo o autor, as habilidades técnicas se referem à experiência do consultor em determinado campo de atuação, como marketing, planejamento, engenharia, finanças, gestão de projetos etc. “Esse é o nosso treinamento básico. É só mais tarde, depois de adquirir alguma experiência técnica que nós começamos a consultar. Se não tivéssemos alguma experiência, então as pessoas não pediriam nosso conselho” (BLOCK, 2011, p. 5, tradução nossa).

A maioria dos comentários acrescentados à questão anterior concordam que o curso oferece uma formação multidisciplinar, mas o conteúdo estudado não é suficiente para a atuação em consultoria. Apenas quatro respondentes indicaram que o profissional está apto a atuar em qualquer uma das áreas listadas na pergunta 3. Os principais argumentos para as respostas que constam no Gráfico 3, por ordem decrescente de frequência, foram: a) o conteúdo visto no curso é superficial, sendo necessário aprofundamento, portanto o profissional não sai apto a prestar consultoria; b) algumas áreas não são aprofundadas ou mesmo não são estudadas (logística, produção, marketing etc.); c) os conhecimentos adquiridos no curso não são suficientes para a atuação como consultor; d) algumas áreas exigem conhecimento específico para prestar consultoria; e e) o profissional adquire mais conhecimentos na área de gestão de pessoas por ser mais estudada no curso, portanto mais adequada ao seu perfil.

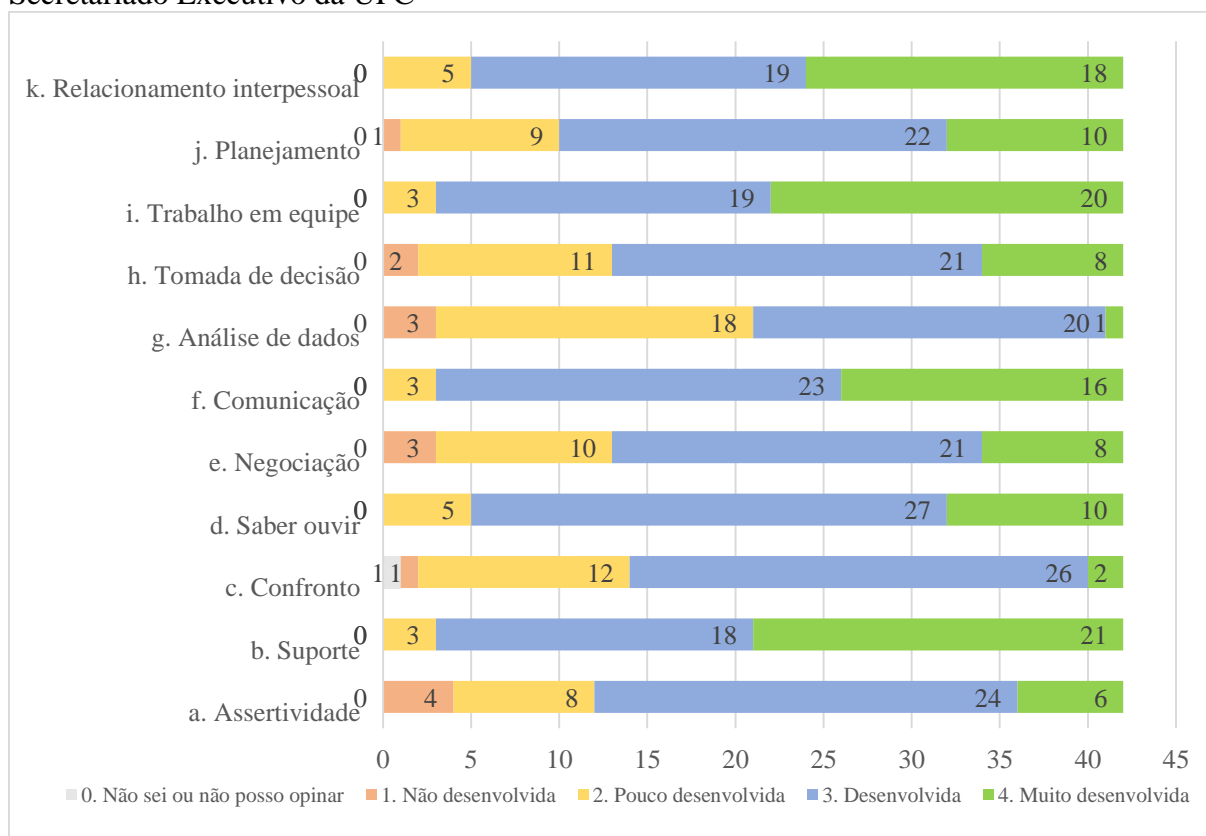
Adelino e Silva (2011) trazem alguns argumentos pertinentes a essa discussão. Para as autoras, o Secretário Executivo se firmou como um profissional polivalente e que precisa

estar atento à sua área de atuação para que atue com competência no mundo dos negócios. Para isso “[...] é necessário que adquira habilidades (além das já usadas técnicas secretariais) em marketing, finanças, planejamento, idiomas, recursos humanos, administração, relações públicas e manuseio das ferramentas ligadas à tecnologia da informação” (ADELINO; SILVA, 2011, p.11). Logo, percebe-se que independentemente de o profissional optar por atuar em consultoria ou não, ele precisa buscar aprofundamento dos seus conhecimentos em diversas áreas, especialmente naquela em que pretende atuar.

Com isso, é imprescindível entender quais conhecimentos são mais desenvolvidos durante a graduação do profissional de Secretariado Executivo, de forma que o mesmo possa aprofundar esses conhecimentos futuramente e adquirir as competências necessárias para uma atuação plena em consultoria empresarial.

Na pergunta 5 buscou-se entender quais as competências mais desenvolvidas nos estudantes do curso de Secretariado Executivo durante a graduação, de forma que se possa avaliar a proximidade com o perfil de um consultor. O Gráfico 4 a seguir ilustra o resumo das respostas de todos os sujeitos da pesquisa.

Gráfico 4 – Competências desenvolvidas no estudante durante a graduação no curso de Secretariado Executivo da UFC



Fonte: Dados da pesquisa.

Pelos dados obtidos, foi possível perceber que as competências mais desenvolvidas durante a graduação foram, de acordo com a frequência: suporte, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e saber ouvir. Segundo todos os sujeitos da pesquisa, estas foram indicadas como desenvolvidas ou muito desenvolvidas nos estudantes. Entretanto, percebe-se também que entre todas as competências listadas, a maioria foi indicada como desenvolvida durante a graduação, em maior ou menor grau, tendo, portanto, a maior parte das respostas concentradas em desenvolvida ou muito desenvolvida. A competência que foi mais indicada como pouco desenvolvida ou não desenvolvida foi a análise de dados. A esta, por ordem decrescente de frequência, segue negociação, tomada de decisão, confronto, assertividade e planejamento, apontadas como menos desenvolvidas.

Logo, percebe-se que todas as competências listadas na pergunta são adquiridas pelos estudantes de graduação, algumas delas em maior ou menor intensidade, de acordo com o perfil do curso e do próprio aluno. Sobre este aspecto é importante retomar os argumentos de Durante (2012), quando aponta que os conhecimentos, habilidades e atitudes inerentes ao perfil secretarial são complementares e podem se manifestar em maior ou menor grau em cada indivíduo, a depender de sua área de atuação ou posição dentro da organização.

Do ponto de vista das professoras, nenhuma das competências foi indicada como não desenvolvida. As maiores variações nas respostas se encontram entre estudantes e egressos.

Na pergunta 6 foi solicitado que os respondentes comentassem a resposta anterior. Os principais argumentos, em ordem decrescente de frequência, foram: a) que o curso, através de suas disciplinas, desenvolve essas competências nos alunos; b) que há um maior enfoque no desenvolvimento de competências sociais, humanas e de relacionamento interpessoal, em detrimento de competências mais técnicas; c) que a maioria é desenvolvida, porém não todas; d) que as competências estão mais associadas ao perfil pessoal de cada indivíduo, podendo o curso apenas potencializar; e e) que há no Secretariado Executivo um estímulo para o desenvolvimento dessas competências no alunado.

É possível verificar, ao analisar as respostas dos sujeitos da pesquisa, que a listagem feita por Durante (2012) dos conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas no profissional de Secretariado Executivo (Quadro 2 do Referencial Teórico) estão presentes no decorrer da graduação dos estudantes do curso.

Além disso, tem relevância também a constatação de que as competências listadas por Block (2011) como necessárias ao consultor estão condizentes com o perfil construído no Secretário Executivo, o que o aproxima mais ainda da consultoria empresarial. Segundo o autor, além das já mencionadas habilidades técnicas, são necessárias habilidades interpessoais, que

para o autor são “[...] habilidades de transformar ideias em palavras, de ouvir, de prestar apoio, de discordar de forma sensata, de basicamente manter um relacionamento” (BLOCK, 2011, p. 5, tradução nossa). No Quadro 1 do Referencial Teórico, constam essas habilidades, entre elas as principais são: assertividade, suporte, confronto, saber ouvir, estilos de gestão e processos em grupo. Estas, principalmente as quatro primeiras, estão presentes no perfil do profissional de Secretariado, em especial suporte e saber ouvir que, segundo os sujeitos da pesquisa, estão entre as mais desenvolvidas no estudante do curso, além da predominância das competências humanas, sociais e interpessoais.

5.3 Carreira em consultoria empresarial segundo os respondentes

Para analisar os aspectos inerentes à carreira em consultoria, na pergunta 9, direcionada aos estudantes e egressos, foi questionado se os respondentes consideravam atuar profissionalmente como consultores. Apenas 04 dos 37 sujeitos afirmaram que desejam atuar em consultoria, sendo 03 estudantes e 01 egresso. Todos os demais não pretendem. Apesar disso, 27 consideram que a consultoria é uma opção de carreira ao profissional de Secretariado Executivo, 17 estudantes e 10 egressos. Seis respondentes não consideram e nenhum dos sujeitos afirmou já atuar como consultor.

Essa informação mostra que tanto estudantes quanto egressos, em sua maioria, têm uma visão positiva acerca da atuação do Secretário Executivo enquanto consultor. Entretanto o interesse em seguir carreira em consultoria empresarial ainda é mínimo. Essa informação corrobora com os argumentos de Schmitz, Battisti e Santos (2015, p. 22), quando citam que “embora esse profissional seja visto como um ser dinâmico e versátil, ou seja, um profissional que se sobressai em diversos setores abrangentes ao seu perfil, ainda é pouco associado ao serviço de consultoria”.

O fato de apenas quatro respondentes afirmarem desejarem atuar em consultoria tem relação direta com os dados coletados na pergunta 10, também direcionada aos estudantes e egressos. Os sujeitos foram questionados se durante a graduação foram estimulados a aprofundar os conhecimentos em consultoria empresarial e a seguir carreira nessa área. A maioria, 22 dos 37 sujeitos, indicou discordância, ou seja, que não sentiu esse estímulo. Apenas 13 indicaram concordância e dois não souberam ou não puderam responder. Houve um equilíbrio entre os respondentes que não concordam, pois 11 são estudantes e 11 são egressos. Entre os que concordam que se sentiram estimulados, 10 são estudantes e apenas 3 são egressos. É possível observar maior disparidade entre aqueles sujeitos que já concluíram o curso, pois a

maioria deles indicou que não sentiu estímulo no direcionamento de sua carreira para consultoria empresarial durante a graduação.

Ainda sobre este aspecto é importante observar os dados revelados pela pergunta 8, que mostra que a maioria dos sujeitos da pesquisa (64% ou 27 respondentes), principalmente estudantes e egressos, ainda não teve nenhum contato com consultoria empresarial, como consta na Tabela 2.

Tabela 2 – Contato de todos os sujeitos da pesquisa com consultoria empresarial

Respostas	Professores	Estudantes	Egressos	Todos
a. Já tive contato (prestei consultoria) e conheço um ou mais profissionais	2	3	0	5
b. Já tive contato (prestei consultoria), mas não conheço nenhum profissional	2	3	0	5
c. Já tive contato (recebi consultoria) e conheço um ou mais profissionais	0	0	3	3
d. Já tive contato (recebi consultoria), mas não conheço nenhum profissional	0	2	0	2
e. Não tive nenhum contato e conheço um ou mais profissionais	1	3	6	10
f. Não tive nenhum contato e não conheço nenhum profissional	0	12	5	17

Fonte: Dados da pesquisa.

Essa falta de contato com a consultoria empresarial durante a graduação, ou até mesmo após, no caso dos egressos, bem como o não conhecimento de profissionais consultores que sirvam de referência (realidade de 17 dos 42 respondentes), inevitavelmente, influencia no interesse dos estudantes e egressos pela carreira na área. Logo, cabe ao curso de graduação apresentar todas as possibilidades de carreira do Secretário Executivo durante sua graduação, de forma que o mesmo possa direcionar seu desenvolvimento profissional de acordo com suas aptidões, sua formação e a necessidade do mercado. Sobre este aspecto Schmitz, Battisti e Santos (2015, p. 31) salientam que:

[...] percebe-se que há uma convergência entre a exigência do mercado e a polivalência do profissional de secretariado executivo e as diretrizes traçadas para a formação acadêmica, inclusive prevendo a atividade de consultoria como função. Essa convergência é fundamental para que se avance na introdução do profissional nesse mercado específico da consultoria empresarial.

É possível verificar, portanto, a importância do papel do curso de graduação em Secretariado Executivo de orientar o estudante quanto suas opções de carreira e, dessa forma, abordar a consultoria empresarial nessa discussão de modo que o estudante esteja atento às possibilidades que possam surgir em sua atuação profissional.

Pelos dados da Tabela 2 é possível perceber ainda que apenas 10 respondentes já prestaram consultoria. Desses, quatro são professoras e seis são estudantes, apesar destes terem indicado que atualmente não atuam como consultores. Entre os estudantes a maioria não tem formação anterior, apenas um tem outra formação, sendo especialista em Psicologia Organizacional e do Trabalho. Já entre as professoras, duas são mestres e três são doutorandas.

Para concluir, nas perguntas 9 e 10, exclusivas para professores, estes foram questionados acerca do mercado de consultoria no Ceará e a atratividade para o profissional de Secretariado Executivo. Apenas uma das professoras indicou que é um mercado atrativo para a atuação do Secretário Executivo como consultor. A justificativa para isso, segundo a professora, é que: “a graduação abre várias possibilidades de atuação para o SE [Secretário Executivo]. Ao optar pela consultoria, o SE deve optar por especializar-se em temas e aprofundá-los de modo a formar conhecimento suficiente e consistente para esta atividade”. Três professoras não souberam responder e apenas uma indicou que não é um mercado atrativo. Como justificativa a professora apontou que falta conhecimento por parte das empresas. Cabe retomar os dados da pesquisa do Laboratório da Consultoria (2015), que apontam que apenas 4,7% das empresas de consultoria do Brasil se encontram na região Nordeste, indicando que em relação às demais regiões do país, ainda é um mercado pequeno. Entretanto, um estudo mais aprofundado deste mercado no Ceará é necessário para analisar as oportunidades existentes para o profissional de Secretariado Executivo. Dessa forma, a limitação dos dados obtidos impossibilita a obtenção de conclusões abrangentes acerca deste aspecto da pesquisa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como mencionado anteriormente a consultoria empresarial é uma área que apresentou um crescimento constante desde que chegou e se firmou no território brasileiro, a partir de meados do século XX. Este crescimento do mercado de consultoria representa uma oportunidade de atuação para profissionais de diversas áreas do conhecimento. Para o Secretário Executivo o cenário também é favorável. Este profissional tem desenvolvida durante sua formação uma multidisciplinaridade robusta, constatada nos currículos acadêmicos e demandas do mercado ao seu desempenho. Logo, o seu perfil polivalente abre diversas portas no mercado de trabalho, tanto em áreas desde as já consolidadas, como a própria assessoria executiva, quanto nas ainda pouco exploradas como é caso da consultoria empresarial.

Assim, ao analisar a percepção dos sujeitos dessa pesquisa, constatou-se que o Secretário Executivo considera a consultoria empresarial como uma opção de carreira ao profissional formado em Secretariado, o que responde ao objetivo geral deste trabalho.

Atendendo ao primeiro objetivo específico, a saber, levantar a percepção dos professores, estudantes e egressos do curso de Secretariado Executivo da UFC acerca da consultoria como opção de carreira em Secretariado, foi verificado que na percepção da maioria dos respondentes há uma concordância de que o Secretário Executivo está apto a seguir carreira nessa área, em razão da sua formação multidisciplinar. Entretanto, para a atuação como consultor, somente o curso de graduação não é suficiente, é necessário um aprofundamento de seus conhecimentos, posterior à graduação, pois a formação dada nesse nível não prepara o estudante para prestar consultoria.

Outro aspecto relevante analisado foi o interesse dos estudantes e egressos do curso de Secretariado Executivo da UFC em seguir carreira na área de consultoria empresarial, atendendo ao segundo objetivo específico desta pesquisa. Pelos dados coletados, esse interesse ainda é mínimo. Isso pode ser explicado por dois motivos: o primeiro é o pouco estímulo oferecido aos estudantes e o segundo é o reduzido contato com a consultoria empresarial durante a graduação. Esses fatores identificados na pesquisa, somados a outros, não abrangidos nesse trabalho, são responsáveis pela ainda incipiente presença do profissional de Secretariado no mercado de consultoria. Portanto, é importante que o curso de Secretariado Executivo, através de sua estrutura curricular e corpo docente oriente o graduando quanto às diversas possibilidades de atuação que a área de Secretariado oferece, abordando nessa temática a consultoria empresarial.

Quanto ao terceiro objetivo específico, que é analisar a formação necessária para um profissional de consultoria e comparar com a formação dada ao estudante de graduação em Secretariado Executivo, conclui-se que o curso oferece as bases conceituais para o estudante que deseja seguir carreira nessa área poder se aprofundar, através de cursos específicos à área em que pretende trabalhar. Algumas delas, como desenvolvimento organizacional, gestão de pessoas, processos e estratégia, podem ser mais favoráveis à atuação do profissional, uma vez que são mais estudadas durante a graduação, segundo a percepção dos sujeitos da pesquisa. No entanto, estas não podem ser tomadas como limitantes ou exclusivas. Desde que o profissional busque o aperfeiçoamento de seus conhecimentos e habilidades na área em que pretende atuar, as limitações ao seu desempenho deixam de existir. Além da formação técnica, o curso também contribui para a formação social e humana dos estudantes, principalmente no que diz respeito às relações interpessoais. Entre as competências listadas para os respondentes da pesquisa, todas foram indicadas como desenvolvidas durante a graduação, em maior ou menor intensidade, sendo predominante suporte, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal e saber ouvir. A relevância dessas constatações está em verificar que para o perfil do consultor, além das competências técnicas, de especialização, que são necessárias, as competências humanas também são indispensáveis para o exercício da profissão, principalmente o relacionamento interpessoal. Dessa forma, percebe-se neste tema proximidade entre o perfil necessário ao consultor e o perfil do secretário executivo.

Portanto, do ponto de vista de formação básica, a consultoria empresarial é uma área promissora ao Secretário Executivo, cabe agora estudar o mercado em maior profundidade para entender quais oportunidades o profissional de Secretariado pode aproveitar. Por fim, este estudo torna-se relevante à área de Secretariado na medida que serve como estímulo para que o alunado busque conhecer as diferentes áreas em que pode atuar, bem como aprofundar seus conhecimentos em consultoria empresarial. Da mesma forma, para que os cursos de graduação em Secretariado abordem, por meio da sua estrutura curricular e corpo docente, essas opções de carreira durante a graduação, de modo que aumente as possibilidades do Secretário Executivo de atuar em áreas antes pouco exploradas por este profissional. A principal limitação do estudo está na baixa quantidade de respondentes à pesquisa.

Cabe ressaltar que o mercado de consultoria do Nordeste é reduzido em comparação com as demais regiões do país, sendo maior apenas que a região Norte. Dessa forma, se faz necessário um estudo aprofundado no mercado cearense para identificar as possíveis oportunidades ao Secretário Executivo nesse setor, uma vez que os dados das professoras respondentes não permitem conclusões abrangentes sobre o tema em questão.

REFERÊNCIAS

- ADELINO, Francisca Janete Silva; SILVA, Maria Aparecida Vito. A tecnologia da informação como agente de mudança no perfil do profissional de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**. v. 3, n. 2. São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://bit.ly/28MtOM0>> Acesso em: 21 jun. 16.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- _____. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BLOCK, Peter. **Flawless consulting: A guide to get your expertise used**. 3. ed. San Francisco: Pfeiffer, 2011.
- BRASIL. Ministério da Educação, Conselho Nacional de Educação. Resolução N° 3, de 23 de junho de 2005. **Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo**. DF, 2005. Disponível em: <<http://bit.ly/1RHQs9B>> Acesso em: 21 jun. 16.
- COELHO, João. **Diário de um consultor: a consultoria sem segredos**. São Paulo: Atlas, 2013.
- CONCISTRÉ, Luiz Antonio. **Consultoria: uma opção de vida e carreira: um guia para a profissão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria empresarial**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- DONADONE, Júlio Cesar; SZNELWAR, Laerte Idal. Dinâmica organizacional, crescimento das consultorias e mudanças nos conteúdos gerenciais nos anos 90. **Revista Produção**. v. 14, n. 2. São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://bit.ly/28LT6f4>> Acesso em: 21 jun. 16.
- DURANTE, Daniela Giareta. **Tópicos especiais em técnicas de Secretariado**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2012.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LABORATÓRIO DA CONSULTORIA. **Perfil das empresas de consultoria no Brasil 2014**. 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/28VlkBN>> Acesso em: 25 jun. 16.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Cibele Barsalini et al. A formação do profissional em secretariado executivo no mercado de trabalho globalizado. **Revista de Gestão e Secretariado**. v. 1, n. 1. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/28O8LLS>> Acesso em: 21 jun. 16.

_____. Formação em consultoria organizacional: uma análise prática. **Revista Capital Científico**. vol. 13, n. 3. Paraná, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/28RY5rz>> Acesso em: 21 jun. 16.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAZULO, Roseli; SILVA, Sandra Cristina Liendo da. **Secretária: Rotina gerencial, habilidades comportamentais e plano de carreira**. São Paulo: Senac, 2010.

NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do Profissional de Secretariado**. 2ª ed. São Paulo: IOB Folhamatic, 2009.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PAES, Raul Vitor Oliveira et al. Novas formas de atuação do profissional de secretariado executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**. v. 6, n. 1. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/28TgF3z>> Acesso em: 21 jun. 16.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia Científica**. São Paulo: Avercamp, 2006.

SCHEIN, Edgar. **Princípios da consultoria de processos: para construir relações que transformam**. São Paulo: Instituto Fonte para o Desenvolvimento Social, 2008.

SCHMITZ, Caroline Jane; BATTISTI, Patrícia Stafusa Sala; SANTOS, Sandra Regina Führ dos. Uma análise da consultoria secretarial como novo nicho de mercado e como disciplina nos cursos de secretariado executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**. v. 6, n. 2. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://bit.ly/28OAXfs>> Acesso em: 21 jun. 16.

SILVA, Ana Cristina Brandão Ribeiro. Atuação e competências do secretário executivo: Assessor, Gestor, Consultor, Empreendedor. *In*: Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, 1. 2010, Toledo, PA. **Anais...** Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado, 2010. Disponível em: <<http://bit.ly/28NryXS>> Acesso em: 21 jun. 2016.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SUJEITOS DA PESQUISA

QUESTIONÁRIO

PERGUNTAS DE PERFIL

Sou do gênero:

- a. Masculino (); b. Feminino ()

Minha faixa etária é:

- a. () De 17 a 21 anos; c. () De 27 a 31 anos; e. () De acima de 37 anos.
b. () De 22 a 26 anos; d. () De 32 a 36 anos;

Minha formação é:

(Você pode escolher mais de uma opção. Caso esteja cursando graduação em Secretariado Executivo e já seja graduado em outra área, favor especificar no campo “Outro” abaixo).

- | | |
|--|---------------------------------|
| a. () Graduação (cursando Secretariado Executivo) | f. () Mestrado (completo) |
| b. () Graduação (completa) | g. () Doutorado (cursando) |
| c. () Especialização (cursando) | h. () Doutorado (completo) |
| d. () Especialização (completa) | i. () Pós-Doutorado (cursando) |
| e. () Mestrado (cursando) | j. () Pós-Doutorado (completo) |
| | k. Outro. Qual? _____ |

Em relação ao curso de Secretariado Executivo da UFC, eu sou:

- a. Professor do curso de Secretariado Executivo da UFC ()
b. Egresso do curso de Secretariado Executivo da UFC ()

Me formei no período:

- a. 2014.1 (); c. 2015.1 ();
b. 2014.2 (); d. 2015.2 ().
c. Estudante do curso de Secretariado Executivo da UFC ():

Estudo no semestre:

- | | | |
|------------------|----------------|----------------|
| a. primeiro (); | d. quarto (); | g. sétimo (); |
| b. segundo (); | e. quinto (); | h. oitavo (); |
| c. terceiro (); | f. sexto (); | i. nono (). |

PERGUNTAS DA PESQUISA

Para Consultoria Empresarial, considere o seguinte conceito:

“É um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação” (OLIVEIRA, 2012).

1. Em que medida você concorda com a seguinte afirmação? O profissional bacharel em Secretariado Executivo, por sua formação multidisciplinar, está apto a seguir carreira em consultoria empresarial.

0. não sei ou não posso opinar	1. concordo totalmente	2. concordo	3. discordo	4. discordo totalmente

2. Acrescente um comentário à sua resposta:

3. Em que medida você concorda com a seguinte afirmação? Considerando a integralização curricular do curso de Secretariado Executivo da UFC, o estudante desse curso adquire ao longo da sua formação conhecimentos técnicos suficientes para prestar consultoria nas seguintes áreas:

Áreas	0. Não sei ou não posso opinar	1. concordo totalmente	2. concordo	3. discordo	4. discordo totalmente
Processos					
Gestão de Pessoas					
Estratégia					
Finanças					
Desenvolvimento organizacional					
Marketing					
Logística					
Produção					

4. Acrescente um comentário à sua resposta:

5. Considerando as seguintes competências, quais e em que medida você considera que são desenvolvidas no estudante do curso de Secretariado Executivo da UFC?

Competências	0. Não sei ou não posso opinar	1. não desenvolvida	2. pouco desenvolvida	3. desenvolvida	4. muito desenvolvida
Assertividade					
Suporte					
Confronto					
Saber ouvir					
Negociação					
Comunicação					
Análise de dados					
Tomada de decisão					
Trabalho em equipe					
Planejamento					
Relacionamento interpessoal					

6. Acrescente um comentário à sua resposta:

7. Segundo a sua experiência na área de Secretariado Executivo, você considera que a formação oferecida aos estudantes do curso de Secretariado Executivo da UFC é suficiente para atuação destes como consultor empresarial?

- a. Sim;
- b. Não.

Indique o porque da sua resposta e, caso tenha respondido "Não", o que falta para que os mesmos estejam aptos a atuarem como consultores?

8. Você já teve algum contato com consultoria empresarial (seja prestando ou recebendo) ou conhece algum profissional formado em Secretariado Executivo que trabalhe com consultoria?

- a. Já tive contato (prestei consultoria) e conheço um ou mais profissionais;
- b. Já tive contato (prestei consultoria), mas não conheço nenhum profissional;
- c. Já tive contato (recebi consultoria) e conheço um ou mais profissionais;
- d. Já tive contato (recebi consultoria), mas não conheço nenhum profissional;
- e. Não tive nenhum contato e conheço um ou mais profissionais;
- f. Não tive nenhum contato e não conheço nenhum profissional.

PERGUNTAS EXCLUSIVAS PARA ALUNOS E EGRESSOS

9. De acordo com as possibilidades de carreira em Secretariado Executivo, você considera atuar profissionalmente como consultor empresarial?

- a. Já atuo como consultor;
- b. Sim, pretendo atuar como consultor;
- c. Não, mas considero como opção de carreira para o profissional de Secretariado;
- d. Não, e não considero como opção de carreira para o profissional de Secretariado.

10. Em que medida você concorda com a seguinte afirmação? Durante minha graduação me senti estimulado a aprofundar meus conhecimentos em consultoria empresarial e seguir carreira nessa área.

0. não sei ou não posso opinar	1. concordo totalmente	2. concordo	3. discordo	4. discordo totalmente

PERGUNTAS EXCLUSIVAS PARA PROFESSORES

9. Você considera que o mercado de consultoria no Ceará é atrativo para os profissionais formados ou em processo de formação em secretariado executivo? (Por atrativo, entenda-se que, com frequência, oferece oportunidades de emprego nessa área e contrata profissionais de secretariado executivo ou que tenha demanda por profissionais autônomos e/ou empresas de consultoria).

- a. Sim;
- b. Não;
- c. Não sei ou não posso opinar;

10. Indique o porque da sua resposta.
