



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE
E SECRETARIADO EXECUTIVO - FEAACS**

MAYARA JADE BANDEIRA BATISTA LIMA

**A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO
GESTOR**

**FORTALEZA-CE
2013**

MAYARA JADE BANDEIRA BATISTA LIMA

A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO GESTOR

Monografia apresentada à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Paulo Roberto Nogueira de Andrade

FORTALEZA
2013

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade

L699a Lima, Mayara Jade Bandeira Batista.
A atuação do profissional de secretariado executivo como gestor / Mayara Jade Bandeira
Batista Lima - 2013.
55 f.; il.; enc.; 30 cm.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2013.
Orientação: Prof. Me. Paulo Roberto Nogueira de Andrade.

1.Secretariado 2.Secretários 3.Gerencia 4.Gerentes I. Título

CDD 651.3741

MAYARA JADE BANDEIRA BATISTA LIMA

A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO GESTOR

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo, da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC, e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

Aprovada em ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Paulo Roberto Nogueira de Andrade (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^a. Me. Sonia Regina Soares Machado
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Carlos Manta Pinto de Araújo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

À minha mãe, meu pai e irmãos, Magnélia,
Wellington, Mayra e Mateus.

Aos meus familiares e amigos que sei que
torceram por mim nessa jornada.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar caminhando comigo em todos os momentos, me guiando sempre para o caminho certo.

À minha mãe, Magnélia, pelo apoio, dedicação, compreensão, carinho, paciência e amor em toda minha vida.

Ao meu Pai, Wellington, por me garantir todo o suporte necessário.

Aos meus irmãos, Mayra e Mateus, pelo apoio e incentivo durante esta jornada.

Aos meus familiares, pela presença e pelo apoio neste percurso.

Aos amigos conquistados durante esses anos de faculdade (Patrícia Monte, Letícia Lopes, Marina de Castro, Débora Rodrigues, Marília Miranda, Lívia Teles, Renata de Sousa, Michelly Linhares, Ana Paula Melo e Túlio Feitosa), pelo companheirismo, ajuda, compreensão e amizade.

Aos colegas de trabalho que muito me incentivaram principalmente nesta fase final.

Ao Prof. Paulo Roberto Nogueira de Andrade, pela excelente orientação, compreensão e dedicação na elaboração desse trabalho.

A todos os professores que me instruíram durante toda a minha vida acadêmica.

“O foco na contribuição quase sempre exigirá que você se distancie de sua própria especialidade, habilidades e departamento e se concentre no que constitui o desempenho da empresa inteira.” (Peter Drucker)

RESUMO

As constantes alterações no mundo dos negócios devido ao evento da globalização requer que os profissionais de secretariado estejam aptos a acompanhar essas mudanças; amplia-se a demanda por profissionais polivalentes. As reflexões deste trabalho centram-se na análise da atuação do profissional de secretariado executivo como gestor na cidade de Fortaleza. Como principal fundamentação teórica, têm-se as ideias de Peter Drucker (1993), que divide as funções gerenciais em cinco: planejamento, organização, motivação/comunicação, mensuração e desenvolvimento de pessoas e de si mesmo. Através de uma pesquisa de campo com uma amostra de 26 (vinte e seis) participantes, dentre eles graduandos e graduados em secretariado que atuam na área, foi possível identificar qual a relação destes profissionais com as funções gerenciais acima mencionadas.

Palavras- chave: Gestão, Secretariado Executivo e Gestão Secretarial

ABSTRACT

The constant changes in the business world due to globalization requires that executive secretaries be able to follow these changes and also expands the demand for professional advisers. The reflections of this research focus on the analysis of the performance of executive secretaries and executive manager in the city of Fortaleza. The main theoretical foundation have been the ideas of Peter Drucker (1993), which are divided into five managerial functions: planning, organization, motivation/ communication, measurement and development of people and oneself. Through a field survey with a sample of 26 (twenty six) participants, including undergraduates and professionals with a degree in secretarial studies working in the area, it was possible to identify the relationship of these professionals with managerial functions mentioned above.

Key words: Management, Office Management and Executive Secretary

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	SECRETARIADO EXECUTIVO: A PROFISSÃO.....	12
2.1	Visão Histórica.....	12
2.2	Visão Contemporânea.....	14
3	GESTÃO SECRETARIAL.....	18
3.1	Conceitos e aplicações de gestão.....	18
3.2	A atuação do Profissional de Secretariado Executivo Aliada às práticas de gestão	21
4	METODOLOGIA.....	27
4.1	Delineamento da pesquisa	27
4.2	Universo e amostra	27
5	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	29
5.1	A atuação do profissional de Secretariado Executivo <i>versus</i> a função Planejamento.....	29
5.2	A atuação do profissional de Secretariado Executivo <i>versus</i> a função Organização.....	33
5.3	A atuação do profissional de Secretariado Executivo <i>versus</i> a função Motivação / Comunicação	36
5.4	A atuação do profissional de Secretariado Executivo <i>versus</i> a função mensuração.....	39
5.5	A atuação do profissional de Secretariado Executivo <i>versus</i> a função desenvolvimento de pessoas e de si mesmo.....	41
5.6	A percepção dos respondentes quanto as atividades gerenciais.....	42
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	50
	APÊNDICES	

1 INTRODUÇÃO

Devido ao fenômeno da globalização, as organizações passam por uma época de complexidades, transformações, mudanças e incertezas (CHIAVENATO, 2001). O profissional de secretariado executivo é um dos que acompanham o desenvolvimento econômico da humanidade, ao longo dos séculos, sobrevivendo a diferentes realidades (NATALENSE, 1998). Este profissional hoje é multifuncional, conforme a própria lei de regulamentação, são várias as suas atribuições, como: planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; assistência e assessoramento direto a executivos; coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; interpretação e sintetização de textos e documentos; taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas; orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento a chefia e conhecimentos protocolares.

Segundo Natalense (1998), em meados dos anos 90 foi quando se deu as transformações no perfil de atuação do profissional de secretariado; ele deixou de ser apenas um “servente”, e adquiriu uma “identidade própria”:

“[...] adquire vida própria, é uma empreendedora que cria condições para a empresa produzir resultados e amplia sua área de atuação. As técnicas secretariais não são mais o centro do trabalho da secretária mas, sim, um dos seus aspectos”.

Nos anos 2000, além das rotinas de secretaria, ainda foram inclusas outras funções, como: agendamento de viagens, assessoria e gestão (GUIMARÃES, 2008). As reflexões desta pesquisa centram-se na análise da atuação do Profissional de Secretariado Executivo como gestor. Considera-se que estes profissionais precisam a cada dia atuar com atividades gerenciais para garantir a excelência de seus serviços e a alta competitividade da organização. Neste sentido, surgem questionamentos que motivam a pesquisa e a construção deste estudo: Os profissionais de Secretariado Executivo na cidade de Fortaleza/CE se veem como gestores? Utilizam-se de técnicas gerenciais para garantir a excelência em seus serviços? As organizações entendem estes profissionais como gestores? Estes são questionamentos sobre os quais pretende-se fazer uma

reflexão ao longo deste trabalho. De modo que o objetivo principal é analisar a Atuação do Profissional de Secretariado Executivo como Gestor.

É importante ressaltar que o termo gestor, ao longo deste trabalho não se refere ao cargo de gerência, mas sim, à função de gerenciar atividades dentro de qualquer cargo.

Nesta pesquisa faz-se um panorama da atuação do Profissional de Secretariado Executivo, levando em consideração o seu histórico e sua visão contemporânea. Em seguida, é desenvolvido um estudo sobre gestão, sendo relatados vários conceitos e abordagens; entretanto, dando ênfase aos estudos de Peter Drucker. Por fim, é realizada uma pesquisa de campo para análise da atuação do secretário executivo como gestor em sua rotina e serão analisados os dados, fundamentando-os com a teoria de Drucker (1993), além de outras apresentadas ao longo deste trabalho.

2 SECRETARIADO EXECUTIVO: A PROFISSÃO

Neste capítulo será apresentado o perfil do profissional de secretariado executivo, fazendo um levantamento histórico a respeito da profissão, de forma que seja traçado um paralelo da atuação do secretário até a contemporaneidade.

2.1 Visão Histórica

É relevante para compreender o papel do secretário executivo que inicialmente seja feito um breve relato histórico para que seja possível entender as origens da profissão em torno da cultura e do conhecimento, bem como sua evolução em termos técnicos, processos, atribuições e formação do perfil profissional.

Estudiosos (entre eles, citam-se Guimarães (2008), Natalense (1998), etc.) afirmam que os primeiros registros da profissão surgiram ainda nas civilizações antigas com as atividades dos escribas que podem ser definidas, segundo Henri Marrou (1990, apud NATALENSE, 1998, p.4), como:

“O escriba oriental é o homem que domina a escrita, faz as contas, classifica os arquivos, redige as ordens, aquele que é capaz de recebê-las e, que, por conseguinte é naturalmente encarregado de sua execução”.

O estudo da evolução histórica nos permite observar que o papel do secretário voltou a aparecer com a Revolução Comercial (1400 – 1700), conforme Natalense (1998), estes profissionais ressurgiram já assessorando o capitalismo dinâmico da época, dominado por banqueiros, comerciantes e armadores. Em continuidade à Revolução Comercial, surgiu a Revolução Industrial, onde com o surgimento da máquina de escrever o papel do secretário foi ampliado; nesta fase, é importante ressaltar a predominância dos profissionais homens na função de secretário executivo.

Estudos comprovam que a profissão sendo eminentemente masculina se manteve até o século XX (NATALENSE, 1998, p.6). Esse cenário somente foi modificado após as duas guerras mundiais, que provocaram a inserção da figura feminina no mercado de trabalho, devido escassez de mão de obra masculina, uma vez que os homens iam para a guerra. As mulheres mantinham

suas atividades para pessoas conhecidas e, pela proximidade e confiança, passaram a expandir a profissão de secretariado, mantendo seus empregos mesmo depois das guerras.

Atualmente, apesar de ter-se observado um aumento no número de profissionais do sexo masculino exercendo a profissão, correspondendo a cerca de 10% dos profissionais existentes na área de secretariado, a maioria significativa ainda continua sendo composta por mulheres (NATALENSE, 1998, p. 6).

No Brasil, a visibilidade do profissional de secretariado ocorreu a partir das décadas de 1950, período em que se destacaram apenas as técnicas secretariais (NONATO JÚNIOR, 2009, p.90). Segundo Natalense (1998, p.7):

“Ao ingressar na empresa ela não encontrou qualquer modelo de mulher profissional. Assim repetiu o modelo que conhecia, social e familiar, ou seja: da servilidade, da falta de criatividade e decisão. As suas atribuições limitavam-se a datilografia, taquigrafia, arquivo de documentos e atendimento telefônico.”

Nos anos 60, a secretária se torna um símbolo do *status* gerencial. Todo executivo renomado possuía uma secretária, a profissional era vista como “cartão de visitas”. Por volta de 1970, ocorreram as primeiras grandes mudanças na profissão: houve a preocupação com o treinamento para secretárias, surgiram os movimentos com as associações da classe, passaram a ter formação superior e compreenderem a importância de seu papel nas empresas. Nos anos 80 foi quando ocorreram as mudanças mais significativas da profissão. Em 1985 a profissão passou a ser regulamentada e houve um fortalecimento dos movimentos da classe devido à criação dos sindicatos de secretárias. O contexto das organizações contribuiu muito para estimular o crescimento da profissão de “secretária”, que, conforme definição de Medeiros e Hernandes (2010):

“Secretária é uma profissional que assessora o executivo, transmite-lhe informações e executa as tarefas que lhes são confiadas.”

Este novo contexto organizacional pode proporcionar novos rumos nesta carreira, que foi consolidada com a implantação de cursos superiores em secretariado, com os empenhos das entidades de classe que levou à aprovação das Leis nº 6.556, de 5 de setembro de 1978, nº 7.377

de 30 de setembro de 1985 e nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996, à criação da Federação Nacional de Secretárias e Secretários – FENASSEC, em 31 de agosto de 1988 e, por fim, a obtenção do código de ética do Profissional de Secretariado no Brasil, publicado no diário oficial de 7 de julho de 1989.

2.2 Visão Contemporânea

Para entender a visão atual de qualquer classe profissional é necessário também que seja feito um breve apontamento sobre a *Globalização*. Trata-se de um fenômeno moderno que surgiu com a evolução de novos meios de comunicação cada vez mais rápidos e mais eficazes e é um dos processos de aprofundamento da integração econômica, social, cultural, política, como o barateamento dos meios de transporte e comunicação dos países do mundo no final do século XX e início do século XXI. Kumaravadivelu (2006, apud MOITA LOPES, 2006) menciona em um de seus artigos Steger (2003), que define o processo de globalização como:

“[...] uma série multidimensional de processos sociais que criam, multiplicam alargam e intensificam interdependências e trocas sociais de nível mundial, ao passo que ao mesmo tempo, desenvolve nas pessoas uma consciência crescente das conexões profundas entre o local e o distante.”

Segundo Kumaravadivelu (2006), estudos revelam que a fase atual da globalização está alterando a paisagem do mundo em três modos distintos, são eles: a distância espacial que está diminuindo, de modo que a vida das pessoas (empregos, salários e saúde) são afetadas por acontecimentos do outro lado do mundo, frequentemente, por acontecimentos que desconhecem; a distância temporal que também foi reduzida, de forma que os mercados e as tecnologias agora mudam com uma velocidade sem precedente, com atos distantes ocorrendo no tempo real, com impacto na vida das pessoas que vivem longe; e por fim, as fronteiras que estão desaparecendo, isso quer dizer que as fronteiras nacionais estão se dissolvendo não somente em termos de comércio, capital e informação, mas também em relação a ideias, normas, culturas e valores.

Para Ribeiro (1995), a difusão do termo globalização ocorreu por meio da imprensa financeira internacional, em meados da década de 1980. Depois disso, muitos estudiosos, como o já mencionado: Kumaravadivelu (2006), dedicaram-se ao tema, associando-a à difusão de novas

tecnologias na área de comunicação, como satélites artificiais, redes de fibra ótica que interligam pessoas através de computadores, entre outras, que permitiram acelerar a circulação de informações e de fluxos financeiros. Globalização passou a ser sinônimo de aplicações financeiras e de investimentos pelo mundo afora.

Este novo cenário mundial faz com que as organizações recebam pressões de todos os lados e competem entre si por sua sobrevivência. Mas estas instituições não funcionam ao acaso. Segundo Drucker (1962, apud CHIAVENATO, 2001):

“Em tempos turbulentos uma empresa deve manter-se ágil, forte e sem gordura, capaz de suportar esforços e tensões e capaz também de se movimentar rapidamente para aproveitar as oportunidades”.

Estas empresas precisam ser gerenciadas. São compostas por pessoas capazes de administrar conhecimentos, recursos físicos e materiais, financeiros, tecnológicos e mercadológicos entre outros (CHIAVENATO, 2001).

A visão contemporânea sobre o profissional de secretariado executivo, revela um profissional que além de suas habilidades técnicas, devem desenvolver também habilidades gerenciais. Segundo Medeiros e Hernandez (2010) este profissional transformou-se no mundo moderno dos negócios e nessa era da globalização da economia, em assistente executivo que domina as habilidades requeridas em um escritório, demonstra a capacidade para assumir responsabilidade sem supervisão direta e tem iniciativa para tomar decisões segundo os objetivos assinalados pela autoridade. Guimarães (2008) afirma que a nova tendência no mercado busca um profissional com postura de assessoria em vez de executora de tarefas rotineiras.

O quadro abaixo apresenta as principais mudanças na atuação do secretário executivo, de acordo com Guimarães (2010):

Tabela 1 - As mudanças na atividade secretarial		
O que se fazia antes	O que se está fazendo hoje	O perfil necessário
<ul style="list-style-type: none"> Datilografia 	<ul style="list-style-type: none"> Coordenação de compras, cotação de materiais com fornecedores alternativos e administração dos custos do 	<ul style="list-style-type: none"> Agilidade de adaptação às mudanças organizacionais. Capacidade para

	departamento.	administrar relacionamentos e conflitos entre clientes internos e externos.
<ul style="list-style-type: none"> • Envio e recebimento de correspondências 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciamento de sistemas de informação por meio do controle de rotinas automatizadas multimídia (editores de texto, agendas e planilhas eletrônicas, banco de dados, etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposição para assumir papéis polivalentes para atuar como assistente (o que exige domínio das técnicas secretariais) e como assessora (o que exige boa cultura geral, conhecimentos de administração, comunicação e liderança).
<ul style="list-style-type: none"> • Provisão de material 	<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação do fluxo de informações e de papéis no departamento, muitas vezes encaminhando-os para uma equipe de apoio. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordenação de viagens 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio a reuniões, já que os próprios executivos marcam seus compromissos utilizando sistemas informatizados de comunicação interna. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento de telefone e visitas 	<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento com enfoque de qualidade total a clientes internos e externos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção de arquivos 	<ul style="list-style-type: none"> • Organização de sistemas de dados e informações em 	

	arquivos físicos e eletrônicos.	
• Marcar reuniões		

Fonte: Guimarães (2010)

Nota-se uma mudança de paradigma em relação ao papel do secretário executivo. A nova demanda é para um secretário que exerce a função de gestão. Este ponto será abordado no capítulo seguinte.

3 GESTÃO SECRETARIAL

Este capítulo abordará conceitos de gestão, apresentando como fundamento principal as funções gerenciais defendidas por Drucker (1993), em seguida faz-se um comparativo com a atuação do secretário executivo, mostrando que há possibilidades destes profissionais atuarem aliados às práticas de gestão mencionadas.

3.1 Conceitos e Aplicações de Gestão

Adizes (1997) constatou que em certos idiomas como sueco, francês e servo-croata, o termo “gerenciar” não tem uma tradução literal e sua interpretação varia de país para país. Desta forma, sugere alguns sinônimos, tais como: decidir, operar, planejar, controlar, organizar, governar, atingir metas, liderar, motivar, realizar.

Para Drucker (1993) a Gestão é representada por princípios essenciais, são eles:

- Gestão é sobre os seres humanos, portanto sua tarefa é fazer com que as pessoas sejam capazes de atuar conjuntamente, de forma que suas forças se tornam mais eficazes e suas fraquezas, de certa forma, sejam irrelevantes;
- A Gestão está profundamente associada à cultura. Como exemplo, cita que o trabalho do gestor nos Estados Unidos, no Japão ou no Brasil é o mesmo; mas o modo como eles executam tais atividades poderá ser bem diferente;
- Uma empresa bem gerenciada permite a cada um de seus membros a crescer e se desenvolver e promove oportunidades de mudança;
- A empresa é composta por pessoas diferentes com habilidades e conhecimentos utilizados para diferentes tipos de trabalho. A gestão deve permitir que os membros da organização reflitam sobre o seu papel e sua importância para cumprirem os objetivos da empresa;
- Um gestor deve se preocupar não somente com o resultado final/concreto, deve estar atento à posição de mercado, inovação, produtividade, desenvolvimento de pessoas, qualidade, resultados financeiros; visto que todos estes fatores são cruciais para o desempenho da organização e à sua sobrevivência;
- E por último, o fato de um bom resultado ser sempre um cliente satisfeito.

Uma visão contemporânea, muito semelhante à de Peter Drucker, apresenta que a **Gestão** é o processo que visa atingir os objetivos e as metas de uma organização, de forma eficiente e eficaz, através de **organização** (*organizing*), **planejamento** (*planning*), **liderança** (*leading/influencing*) e **controle** (*control*) dos recursos disponíveis. Corresponde a um conjunto de normas e funções para disciplinar elementos de produção, tendo como objetivo alcançar um resultado eficaz e retorno financeiro. Gerir envolve a elaboração de planos, pareceres, relatórios, projetos, que envolvem a aplicação de conhecimentos específicos. São várias as áreas da gestão: financeira, produção, administração pública, materiais, marketing, gestão de pessoas (RH), gestão sistêmica, sistemas de informação, organização, sistemas e métodos e comércio internacional.

Este trabalho está calcado na visão de Peter Drucker, portanto segue uma melhor explicação sobre o conceito de Drucker (1993) de gestão e, particularmente, o do papel do gestor, segundo o mesmo está dividido em cinco operações básicas que, unidas, resultam na integração de recursos em um organismo em crescimento viável:

- **Planejamento:** significa estabelecer objetivos e o que deve ser feito para alcançar estes objetivos.
- **Organização:** Significa analisar as atividades, decisões e fazer as relações necessárias. A organização faz uma classificação do trabalho; divide as atividades gerenciáveis.
- **Motivação e Comunicação:** consiste em dirigir, influenciar e motivar os membros da organização para que todos contribuam para que as metas sejam atingidas. O gestor faz isso em suas próprias relações da equipe com quem trabalha, através de comunicação constante e eficaz. Esta é a função de integração do gestor.
- **Mensuração:** é a medição das atividades através dos indicadores e monitorização das pessoas que afetam essas atividades, sempre focando no desempenho de toda a organização.
- **Desenvolvimento de pessoas e de si mesmo:** O bom gestor deve contribuir para o desenvolvimento das pessoas, inclusive o de si mesmo. O gestor deve se posicionar onde for possível prestar a máxima contribuição, deve se manter com a mente alerta e ativa, significando saber como e quando mudar o trabalho que realiza.

Peter Drucker (1993) afirmar que estas categorias de operação do gestor podem ainda ser divididas em subcategorias, e que requerem diferentes qualidades e qualificações; e cita

exemplos: para a tarefa de *Planejamento* (definição de objetivos) claramente exige-se a capacidade de análise e síntese; para a *Organização* é necessário que o gestor tenha capacidade analítica e que o gestor saiba fazer uso mais econômico dos recursos escassos; para o *Desenvolvimento de Pessoas* esclarece que é igualmente necessário a capacidade analítica e integridade, mas também existe uma necessidade de percepção humana e discernimento; *para a Motivação e Comunicação* são necessárias integração e síntese e *Mensurar* requer uma capacidade analítica. Sobre as categorias apresentadas acima, Drucker (1993) faz a seguinte colocação:

“[...] podem, portanto, ser usados por todos os gestores para avaliar sua própria habilidade e desempenho e trabalhar sistematicamente para melhorar a si mesmos e seu desempenho”.

O gestor também precisa desenvolver habilidades para executar adequada e satisfatoriamente as suas funções. Para Chiavenato (2001), existem 3 (três) tipos de habilidades que o gestor deve possuir para obter sucesso, são elas:

- **Habilidade Técnica:** consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização de tarefas específicas com base em sua educação e experiência profissional. É a habilidade de fazer coisas concretas e práticas e está muito relacionada com o hardware disponível;
- **Habilidade Humana:** consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivação e desenvolver uma liderança eficaz. O gestor, trabalha com o pessoas e com equipes de pessoas. E a habilidade de lidar com pessoas significa educá-las, ensiná-las, orientá-las, lidera-las e motivá-las continuamente;
- **Habilidade conceitual:** consiste na capacidade para lidar com ideias e conceitos abstratos. Essa habilidade permite que a pessoa faça abstrações e desenvolva filosofias e princípios que permitem saber onde chegar, a fim de definir o comportamento e as ações futuras necessária, além da capacidade de diagnóstico (para resolução de problemas) e de visão futura (para a geração de novas ideias e inovação).

Ainda conforme os ideais de Chiavenato (2001), a combinação e utilização destas habilidades variam conforme a escala hierárquica. Para atuar na atividade gerencial, ou seja, como Gestor Estratégico (Drucker, 1999) cita algumas habilidades necessárias, como:

- Desenvolver competências
- Tomar decisões administrativas
- Ter conhecimentos técnicos específicos
- Conhecer as funções gerenciais
- Entender a empresa, sua razão de ser e seus objetivos
- Entender a cultura da organização
- Ser um agente de mudança
- Estar mais próximo do centro de deliberação do processo decisório
- Estar apto para trabalhar em equipe
- Descentralizar as funções e coletivizar os serviços
- Desenvolver uma visão estratégica
- Tornar-se um gestor estratégico

3.2 A Atuação do Profissional de Secretariado aliado às Práticas de Gestão

Uma das grandes causas das transformações ocorridas no perfil da profissão de secretário (a) reside nos inúmeros e diversos impactos da globalização sobre os negócios. Esta fase é considerada por diversos autores como a *Era da Qualidade*, que significa o período em que o cliente é o fator mais importante, assim definiu Natalense (1998). As empresas não fazem produtos e/ou serviços de forma aleatória; os clientes (internos e externos) estão cada vez mais exigentes, e as empresas precisam estar atentas para conseguirem atender as necessidades e exigências de seus clientes.

Natalense (1998) definiu que, a razão do profissional de secretariado executivo é “Planejar, Organizar e Liderar a infra-estrutura gerencial, através do fornecimento de serviços de assessoria”, muito se assemelha com a definição de Peter Drucker para competências de gestão, conforme apresentado anteriormente.

Para Natalense (1998), esta razão de ser da secretária significa um novo papel já vivenciado e projetado para a realidade da profissão para os próximos anos, que revela como responsabilidades básicas:

- Gerenciar as informações: A secretária assume a responsabilidade de gerenciar as informações da área a qual assessora. Funciona como um banco de dados que recebe, filtra e divulga informações.
- Habilitar os seus subordinados e parceiros com rotinas e técnicas que lhes permitam administrar o seu tempo e seu trabalho.
- Avaliar as melhores condições para que a equipe sob sua responsabilidade produza serviços adequados às necessidades dos clientes.
- Gerenciar rotinas e serviços de suporte.

Sabe-se que um profissional para competir e sobreviver no mercado de trabalho cada vez mais internacionalizado deve ver-se como um líder inovador e criativo, um empreendedor que desafia os obstáculos do dia-a-dia de trabalho, um profissional que possa ser exemplo para os outros, por isso deve estar sempre atento ao negócio da organização e aos movimentos econômicos e sociais do cenário onde se insere no ambiente global.

Segundo Medeiros e Hernandes (2010) percebe-se que, as empresas procuram profissionais que tenham em seu perfil a capacidade de gerenciamento, habilidade para tomar decisões, relacionar-se com todos os níveis hierárquicos, bem como capacidade para entender o negócio e as estratégias da empresa.

Tendo em vista o que foi dito anteriormente e analisando os avanços da função do Profissional de Secretariado Executivo, pode-se concluir que esta se tornou gerencial, considerando as performances da profissão nas últimas décadas.

Considerando as competências citadas por Drucker (1999), conforme mencionado anteriormente, tornar-se um gestor é um dos grandes desafios para o secretário executivo, levando em conta as características exigidas para a função, tais como: capacidade de elaborar e implementar estratégias de médio e longo prazo para a empresa ou para a sua área de trabalho, estabelecendo objetivos e metas, bem como, elegendo de forma eficaz os caminhos e os meios que conduzem aos mesmos, ou seja, é aquele profissional que define necessidades, prioridades, planeja a intervenção, coordena a execução e gerencia segundo uma visão estratégica os

processos organizacionais. Segue abaixo quadro comparativo entre as funções gerenciais elencadas por Drucker (1993) e a atuação do profissional de secretariado executivo:

Tabela 2 - Funções gerenciais <i>versus</i> Rotina do profissional de secretariado executivo	
1) Planejamento	Supõe-se que o secretário executivo esteja apto a elaborar planos para as suas rotinas, bem como ações que estejam associadas à sua área de atuação, e até mesmo podendo chegar a participar do planejamento da organização.
2) Organização	Além do senso de organização do ambiente, este profissional tem a possibilidade de desenvolver esta função no âmbito gerencial; de forma que seja capaz de analisar as atividades, dividi-las conforme ordem de prioridades e tomar decisões necessárias.
3) Motivação e Comunicação	Dentro de uma organização sabe-se que o profissional de secretariado deve ser visto como exemplo a ser seguido, desta forma, naturalmente ele pode atuar como agente motivador. E, atuando como comunicador, de forma eficaz, sabendo gerenciar bem as informações, pode otimizar o rendimento de uma empresa.
4) Mensuração	Estes profissionais também podem trabalhar com indicadores, sejam eles técnicos ou de desempenho. Somente através dos indicadores consegue-se saber o resultado real e preciso de um trabalho, se o profissional está tendo o rendimento esperado ou não.
5) Desenvolvimento de pessoas e de si mesmo	A formação profissional do secretário executivo permite que ele atue como

	facilitador no desenvolvimento dos demais colaboradores da organização. Além disso, este profissional deve constantemente buscar o seu próprio aperfeiçoamento.
--	---

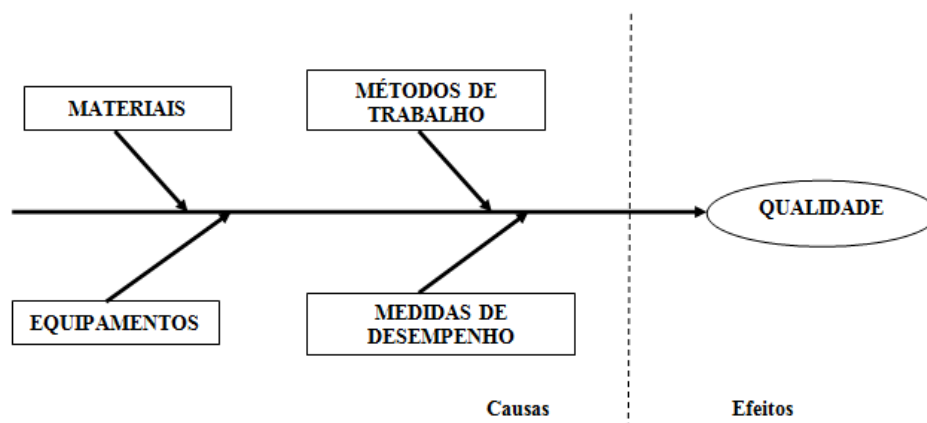
Fonte: elaborado pela autora do trabalho

Para garantir a excelência de seus serviços, e chegar o mais próximo possível da qualidade total em sua rotina, é interessante que o profissional de secretariado executivo insira no seu dia-a-dia práticas que almejem diretamente um perfeito gerenciamento em todos os aspectos. Várias são as práticas gerenciais que o secretário executivo pode utilizar. Uma prática bastante conhecida e muito eficaz é “*Programa 5S*”, que segundo (SILVA, 1996, p.22) deve ser implementado com o objetivo específico de melhorar as condições de trabalho e criar o “ambiente da qualidade”, seu nome se justifica devido ao desenvolvimento de 5 (cinco) atividades sequenciais e cíclicas quando faladas em Japonês, traduzindo-se a técnica para o português, defende o desenvolvimento de 5 sentidos, são eles:

- 1) *Seiri (senso de utilização)*: Manter no ambiente de trabalho somente aquilo que realmente é utilizado, funciona como uma espécie de “faxina”, onde o material não utilizado deve ser descartado;
- 2) *Seiton (Senso de ordenação)*: Cada material deverá ter seu local específico, conforme sua dimensão e a frequência com que é utilizado;
- 3) *Seisou (senso de limpeza)*: Refere-se a limpeza do ambiente;
- 4) *Seiketsu (senso de asseio/saúde)*: Refere-se à conservação da higiene e do asseio do local de trabalho e das pessoas que o utilizam;
- 5) *Shitsuke (senso de disciplina)*: Seguir as normas estabelecidas, criando estímulos e controles para melhoria contínua.

Outra prática gerencial facilmente aplicada às rotinas do profissional de secretariado executivo é o *Diagrama de Ishikawa*, também conhecido como “espinha de peixe” devido o seu formato:

Figura 1 – Diagrama Ishikawa



Fonte: elaborado pela autora do trabalho

Este diagrama é uma ferramenta de representação das possíveis causas que levam a um determinado efeito; as causas são agrupadas por categorias e semelhanças previamente estabelecidas, ou percebidas durante o processo de classificação (MARSHAL JUNIOR et al.,2005, p.94). Através do diagrama o Profissional de Secretariado Executivo poderá avaliar as causas de possíveis problemas que lhes forem apontados, como por exemplo, a demora para a transferência das ligações.

A metodologia PDCA (plan, do, check act), que segundo Marshal Junior et al. (2005) é um método gerencial para a promoção da melhoria contínua, que pratica suas quatro fases de forma cíclica e ininterrupta; também é considerada aplicável para à rotina do secretário, não há dúvidas de que deve ser de forma adaptada, visto que eventualmente o profissional deve fugir ao planejado para atender uma outra demanda que possua maior prioridade, mas através de um planejamento diário, o secretário(a) pode otimizar o seu tempo, podendo ainda checar o que poderia ter sido feito de uma melhor forma e corrigir sua atuação em outra ocorrência daquele mesmo evento.

Há ainda uma ferramenta muito importante da qualidade que é fundamental para medir o desempenho do trabalho do profissional de secretariado: os Indicadores de desempenho. É provável que boa parte destes profissionais não utilizem esta ferramenta, mas, segundo Natalense (1998), criar indicadores que mostrem o resultado de seu trabalho é um passo fundamental para a

projeção profissional do Secretário Executivo, funcionando como subsídio de suas negociações, para ampliar a sua área de atuação e responsabilidades.

No atual cenário organizacional, o principal papel do Profissional de Secretariado Executivo é saber relacionar suas competências e os recursos que as empresas detêm, a fim de garantir a criação de uma vantagem competitiva sustentável para a organização em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa realizada com profissionais, graduandos e graduados em Secretariado Executivo e que atuam na área, objetivando analisar a Atuação do Profissional de Secretariado Executivo como Gestor. Segundo GIL (2010, p.1), a pesquisa pode ser definida como:

“[...] procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias faces, desde a formação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.”

4.1 Delineamento da pesquisa

Para a execução deste trabalho foi feito um levantamento bibliográfico e uma pesquisa de campo de natureza qualitativa e de caráter exploratório.

Para GIL (2010), a pesquisa qualitativa tem o propósito de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito. Diz que o planejamento deste tipo de pesquisa tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. No que se refere ao caráter exploratório, GIL (2010) afirma que este visa proporcionar uma visão geral de um determinado fato, sendo do tipo aproximativo.

4.2 Universo e Amostra

GIL (2010, p.27) define o universo e amostra para coleta de dados em uma pesquisa qualitativa:

“A coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, mas geralmente envolve: um levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiência com o assunto (estudado) e análise de exemplos que estimulem a compreensão (análise dos dados).”

O universo desta pesquisa foi formado por secretários executivos atuantes na área. A amostra foi composta por 26 profissionais, entre graduados e estudantes de Secretariado Executivo.

Utilizou-se a aplicação de um questionário como instrumento de coleta de dados. Sobre a elaboração de questionário, GIL (2010) afirma que consiste em traduzir os objetivos específicos da pesquisa em itens bem redigidos, não existindo normas rígidas a respeito da elaboração do mesmo. Sendo assim, entende-se que a elaboração das questões que irão compor um questionário para a coleta de dados fica conforme a pesquisa bibliográfica realizada, visto que as questões deverão estar de acordo com o estudo, para que as respostas funcionem como forma de reforçar a teoria apresentada.

O questionário aplicado foi organizado em duas partes: a primeira parte abordava questionamentos referentes ao perfil dos entrevistados (sexo, faixa etária, grau de escolaridade e tempo de empresa), enquanto que a segunda parte consistiu em perguntas que visavam investigar a atuação do profissional como gestor, tendo como principais tópicos as funções gerenciais defendidas por Drucker (1993), adotado como teórico norteador do estudo. Os questionários foram enviados por correio eletrônico (maior parte) e aplicados de forma presencial para estudantes do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. O período de coleta dos dados deu-se entre os dias 18 (dezoito) de junho de 2013 (dois mil e treze) e 28 (vinte e oito) de junho de 2013 (dois mil e treze), contabilizando 10 dias de coleta de dados.

Após a coleta dos dados, constatou-se que apesar dos 35 (trinta e cinco) questionários enviados a amostra coletada tratava-se de 26 (vinte e seis) questionários respondidos. Foram analisadas as respostas da primeira parte do questionário (perfil dos respondentes), onde para cada pergunta foram sugeridas respostas dentre as quais o respondente só poderia escolher uma opção; em seguida, fez-se a análise da segunda parte (a atuação do profissional de secretariado executivo como gestor), onde além de perguntas objetivas, que se pedia a escolha de apenas uma resposta, houve também questões subjetivas. A maioria das questões da segunda parte da pesquisa envolvia as funções gerenciais defendidas por Drucker (1993) e buscavam relacionar estas questões às rotinas do profissional de secretariado executivo.

No capítulo seguinte serão demonstrados os dados coletados através da aplicação do questionário, seguindo com a análise de cada um deles.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa de campo teve como principal objetivo investigar se o profissional de secretariado executivo desenvolve as funções gerenciais no seu dia a dia e de que forma. Para isto, fundamentou-se nas funções administrativas de Drucker (1993).

Sobre o perfil dos respondentes, conforme respostas da primeira parte do questionário utilizado como instrumento para essa pesquisa, identificou-se que corresponde, em sua maioria, à pessoas do sexo feminino (85%). Através deste dado podemos confirmar que, apesar de ter aumentado o número de profissionais do sexo masculino, a grande maioria dos atuantes na área ainda é do sexo feminino; este fator é reiterado pelas últimas pesquisas apresentadas no curso de Secretariado Executivo da Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará. Conforme relatado por Natalense (1998), ainda não há números precisos, mas a estimativa é que apenas 10% das pessoas que exercem essa profissão sejam do sexo masculino; entretanto, a pesquisa revelou um pequeno aumento nesta estimativa de 1998, indica que este percentual pode ter subido para 15%. A maior parte (62%) destes respondentes são jovens de faixa etária entre 22 e 26 anos, talvez este fato justifique a maior parte (73%) dos respondentes possuírem ensino superior incompleto; contudo, nota-se uma tendência para a formação superior com intuito de exercer a profissão, além disso, 27% dos respondentes já possuem formação superior e 4% destes estão em especialização. A maioria dos respondentes do questionário trabalha na empresa entre 01 (um) e 03 (três) anos, sendo a maioria jovens, supõe-se que entraram no mercado há pouco tempo e atuam na área de sua formação acadêmica.

A seguir, é apresentado em tópicos a análise da atuação dos profissionais de Secretariado Executivo entrevistados.

5.1 A atuação do profissional de Secretariado Executivo *versus* a função Planejamento

Inicialmente buscou-se identificar de que forma as atividades realizadas pelos secretários que responderam ao questionário, estão relacionadas à função gerencial de Planejamento. Esta questão foi dividida em 4 (quatro) tópicos que visava averiguar a aplicação da função gerencial acima mencionada em 3 (três dimensões): organização, área de atuação na empresa e atividades próprias.

O gráfico abaixo questiona a participação do profissional de secretariado no planejamento das atividades gerais da organização:



Gráfico 1: Participação no planejamento das atividades gerais da organização
Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Conforme respostas coletadas neste primeiro item da questão, de acordo com o gráfico 1 (um), 38% dos respondentes consideram que “às vezes” participam do planejamento geral da organização; 23% afirmam que frequentemente participam e 5%, apenas, afirmaram participar sempre do planejamento das atividades gerais da organização. Este resultado, por um lado, pode ser entendido positivamente em relação à posição do secretário executivo como gestor, visto que, considerando o somatório dos três tipos de respostas acima mencionado, 66% dos respondentes já participaram desta atividade. Drucker (1993) considera que a atividade planejamento envolve estabelecer objetivos da empresa e definir o que deve ser feito para alcançá-los, isto envolve profissionais de confiança para a empresa, então, pode-se entender que a pesquisa mostra que parte significativa (66%) destes profissionais estão sendo vistos como tal. Em contrapartida, se não considerar-se as respostas “às vezes” (38%), visto que trata-se de um percentual muito alto e não garante muita consistência à informação; e somando-se as respostas “nunca”(19%) ou “raramente”(12%), pode-se perceber um percentual igual à soma das respostas “sempre”(8%) e “frequentemente”(23%), ambas as somas totalizam em 31%. Desta forma, pode-se interpretar que este não seja um resultado tão positivo, pois considera-se que apenas um terço dos entrevistados participam efetivamente do planejamento estratégico, enquanto que um terço nunca ou raramente participa.

No gráfico abaixo, revela-se o resultado do segundo item da questão, o qual abordou a participação do secretário executivo no planejamento das atividades da sua área de atuação na empresa:

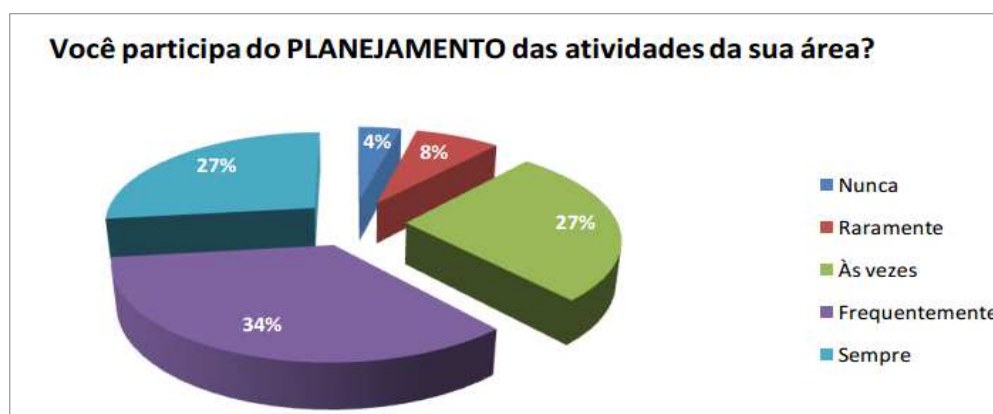


Gráfico 2: Planejamento das atividades da área de atuação na empresa

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

O gráfico 2, referente ao segundo item da questão, revela que dentre os profissionais entrevistados, a maioria “sempre” (27%) e “frequentemente” (34%) participa do planejamento de sua área de atuação na empresa; apenas 12% “nunca” ou “raramente” participam do planejamento das atividades de sua área. Comparando com o gráfico 1, pode-se perceber que o foco de atuação do secretário executivo tem sido local, em tarefas vinculadas à sua atuação direta, ou seja, se sua área.

O terceiro item da questão questionou o entrevistado sobre a atuação do mesmo no planejamento de suas próprias atividades; o resultado obtido demonstra-se no gráfico abaixo:



Gráfico 3: O planejamento de suas próprias atividades

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

O gráfico 3 demonstra um resultado que pode ser considerado muito positivo, tendo em vista que se for considerado o percentual de respostas “sempre”(56%) e “frequentemente”(36%), tem-se o dado de que 92% dos respondentes realizam o planejamento de suas próprias atividades. Mostra que o profissional tem autonomia para cuidar de sua própria agenda, organizando-a como achar conveniente.

Para delinear de melhor forma os resultados obtidos nesta questão, sugere-se a análise do gráfico abaixo:

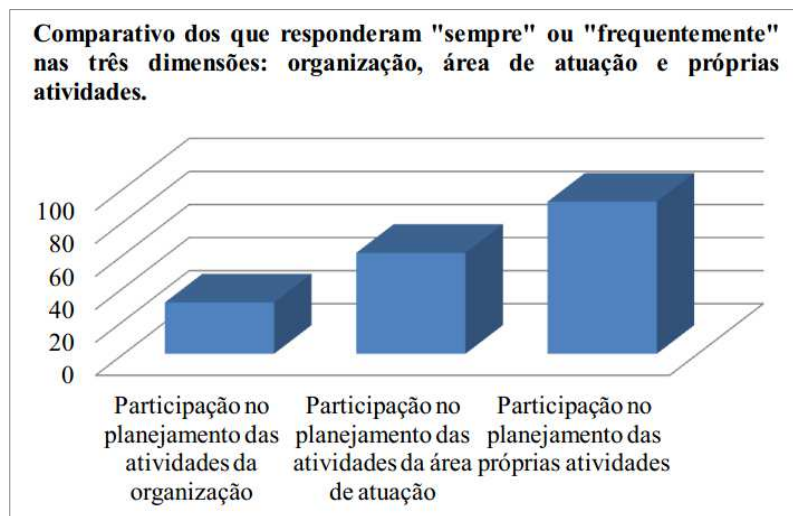


Gráfico 4: Comparativo de participação no planejamento das três dimensões: organização, área de atuação e próprias atividades.

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Ao analisar o gráfico acima, e considerando as observações realizadas nos itens anteriores, percebe-se que quanto maior o grau estratégico, menor a participação do profissional de secretariado executivo. Pode-se observar que o profissional exerce mais esta atividade de gestão (planejamento), quando trata-se de sua própria rotina, em ações específicas e limitadas, ou seja, existe um planejamento mas é realizado de forma operacional, mais distantes do planejamento estratégico da organização. Este resultado, pode ser interpretado como contrário às perspectivas do executivo contemporâneo, conforme dito por Guimarães (2008):

“A secretária do novo milênio está se envolvendo mais no negócio da empresa. O executivo está delegando mais responsabilidades, exigindo mais da secretária, não se satisfazendo só com seu trabalho operacional”.

Para finalização desta questão, foi solicitado que os respondentes especificassem de qual forma e quais ferramentas utilizam para realizar o planejamento de suas próprias atividades. Dentre os 19 respondentes que especificaram a forma como realizam esse planejamento, 53% responderam que fazem esse planejamento semanal e 47% afirmaram que o fazem de forma diária, ou seja, todos os respondentes realizam um planejamento a curto prazo, sendo assim, com característica operacional e não estratégica. Os instrumentos mais utilizados são: agenda física convencional e agendas online compartilhadas com os executivos. A justificativa para a utilização destes instrumentos deu-se em várias respostas; dentre elas a do respondente nº 9:

“Utilizo uma programação diária em agenda física e semanal em uma agenda online, que por sua vez é mais eficiente, pois avisa por e-mail todos os compromissos daquela semana”.

Houve apenas um secretário que respondeu que como método de planejamento de atividades utiliza a *análise de prioridades*, que trata-se de um método que deve ser constantemente utilizado pelos gestores.

5.2 A atuação do profissional de Secretariado Executivo *versus* a função Organização

Esta questão buscou identificar de que forma o profissional de secretariado executivo utiliza a função gerencial de organização. Foi dividida em 3 (três) itens, de forma que foi possível conseguir informações sobre a utilização desta função pelos secretários na dimensão empresa e na dimensão área de atuação.

O primeiro item questionou o respondente quanto a participação do mesmo na organização dos processos da empresa, o resultado está representado no gráfico abaixo:

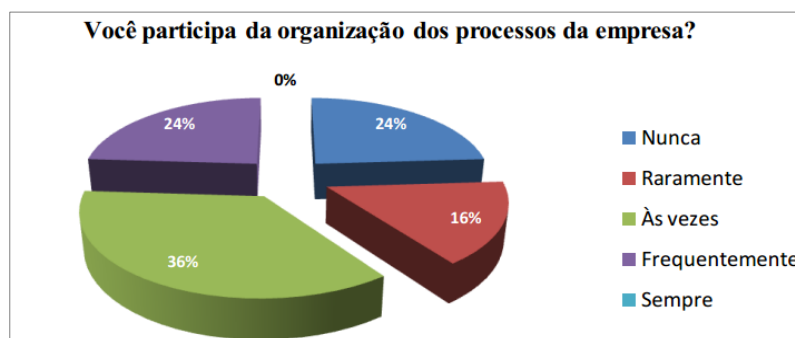


Gráfico 5: Participação na organização dos processos da empresa
 Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Para Drucker (1993) a função organização significa analisar as atividades, decisões e fazer as relações necessárias. A organização faz uma classificação do trabalho; divide as atividades gerenciáveis.

Conforme o gráfico 5, apenas 24% dos respondentes participam frequentemente da organização dos processos da empresa. Este dado contrasta com a maior participação em eventos de organização de caráter operacional.

Segundo Hernandes e Medeiros (2010, p.283), a organização do trabalho também compreende o conhecimento dos propósitos da organização, de suas dependências, de seu modo de produzir, das técnicas que emprega. Desta forma, com este dado apenas, não é possível identificar o exato motivo desta pequena participação no que diz respeito à organização dos processos da empresa, visto que o papel do profissional de secretariado executivo envolve o conhecimento aprofundado da empresa na qual trabalha, de forma que facilite o trabalho conjunto com o executivo. Entretanto, pode-se supor alguns motivos: falta de autonomia para atuar nesta área (organização dos processos da empresa), falta de conhecimento sobre a própria função de organizar, ou ainda, apesar de fazer parte do seu papel, a falta de conhecimento sobre os processos da organização, entre outros.

No item seguinte, foi perguntado se o respondente atua na organização dos processos da sua área de atuação, segue abaixo o resultado:

Você participa da organização dos processos da sua área?

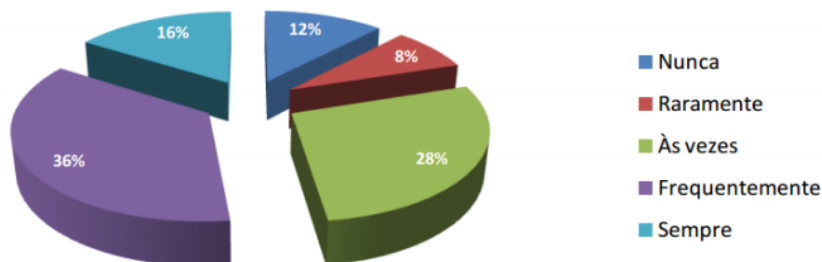


Gráfico 6: Participação na organização dos processos da sua área
 Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Este dado apresenta um resultado positivo com relação ao item anterior, visto que somando-se os que responderam “sempre” (36%) e os que responderam “frequentemente” (16%), 52% dos entrevistados participam da organização dos processos do seu setor. Este dado revela que uma boa parte dos entrevistados possui autonomia para analisar as atividades, decisões e fazer as relações necessárias nos processos de sua área. Entretanto, mais uma vez percebe-se uma tendência que esta participação se dê em níveis operacionais, uma vez que o percentual de participação na organização dos processos da empresa foi de apenas 24%, enquanto que a participação na organização dos processos da área de atuação foi de 52%.

O terceiro item desta questão teve como propósito identificar se os profissionais de secretariado executivo participam da organização da agenda do executivo e de que forma, segue abaixo gráfico representativo do resultado:



Gráfico 7: Participação na organização da agenda do executivo que assessora
Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Entende-se por agenda a lista de todas as tarefas que terá que realizar no dia seguinte, durante a semana ou no mês. Seu objetivo é a eficiência, pois possibilita organizar e lembrar compromissos (MEDEIROS; HERNANDES, 2010, p. 292). 52% dos respondentes disseram que participam da organização da agenda do executivo. São várias as formas especificadas, dentre elas: marcando e confirmando compromissos; organizando reuniões, assessorando-o, e algumas vezes o substituindo em alguns compromissos; realizando a manutenção diária da agenda, entre outras formas.

Destaca-se para essa questão a resposta do secretário nº 06:

“Sim. Registrando horários, organizando reuniões e ‘substituindo’, às vezes, o executivo em algumas atividades”.

É interessante observar que o respondente acima citado, utilizou aspas quando se referiu à substituição do executivo. Desta forma, pode-se supor que há ainda certo receio, insegurança, por parte do profissional em assumir funções do cargo de gestão.

5.3. A atuação do profissional de Secretariado Executivo *versus* a função Motivação/Comunicação

Esta questão teve o objetivo de identificar a utilização das funções gerenciais motivação e comunicação nas rotinas do profissional de secretariado executivo. A questão foi subdividida em 4 (quatro) itens, sendo dois destinados à motivação e dois à comunicação.

Para Drucker (1993) estas funções estão interligadas; ele afirma que motivar e comunicar consiste em dirigir, influenciar e motivar os membros da organização para que as metas sejam atingidas. Afirma que o gestor faz isso em suas próprias relações da equipe com quem trabalha, através da comunicação constante e eficaz.

O primeiro item, que teve abordagem específica na função motivação, questionou de forma clara se o profissional respondente contribuiu para a motivação dos demais colaboradores, o resultado foi representado no gráfico a seguir:



Gráfico 8: Contribuição para a motivação dos colaboradores
Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Tendo como base o pensamento de Drucker (1993) sobre motivação/comunicação, percebe-se um resultado baixo, visto que 40% dos entrevistados raramente ou nunca atuam como

agentes motivadores, enquanto que, coincidentemente, 40% frequentemente ou sempre atuam contribuindo para a motivação. Esperava-se um resultado um pouco maior para este dado, pois sabe-se da influência que estes profissionais exercem dentro da organização. Guimarães (2008) afirma que o secretário exerce grande influência em seu ambiente de trabalho; está sujeito à observação constante por parte dos funcionários e pode modificar o clima no local de trabalho, dependendo de seu estado de ânimo. Afirma ainda que o secretário pode promover a energização na empresa, que consiste em o profissional fazer uma porção de coisas que melhorem o ambiente da empresa, permitindo que as pessoas se desenvolvam, sintam orgulho do que estão fazendo e tenham autoestima. São ações simples, mas de resultado.

O segundo item desta questão, buscou esclarecer de que forma estes profissionais que responderam de forma positiva o item anterior contribuem para a motivação dos demais colaboradores. Como ressaltado anteriormente, apenas 40% dos entrevistados responderam que “sempre” ou “frequentemente” atuam como agentes motivadores de seus colegas de trabalho, dentre estes, identificou-se que a resposta do respondente nº 25 está completamente de acordo com o conceito de Drucker (1993) mencionado acima, a resposta foi:

“Acredito que a motivação está ligada a envolver os colaboradores nas atividades da empresa. Dessa forma tento envolvê-los despertando mais interesse e comprometimento de cada”.

Quando este menciona que tenta envolver os colaboradores com o intuito de “despertar” mais interesse e comprometimento de cada; está diretamente ligado ao conceito defendido por Drucker (1993) para esta função, quando ele diz que deve-se buscar motivar os membros da organização para que todos contribuam para que as metas sejam atingidas. Outra resposta considerada relevante para este ponto, foi a do respondente nº 22:

“Exemplo pessoal, buscar o que é excelente em cada colaborador, incentivando e propiciando a participação dos mesmos em cursos de formação e aperfeiçoamento”.

Ao analisar esta resposta, percebe-se que ela está diretamente relacionada ao conceito de Guimarães (2008), mencionado anteriormente, pois o respondente cita o profissional de secretariado como exemplo para os demais colaboradores. Guimarães (2008) afirma ainda que é preciso motivar as pessoas com quem se comunica; diz que tem-se que fazer não somente com que elas respondam favoravelmente, mas também que gostem de fazer isso.

O terceiro item da questão faz alusão à função gerencial comunicação; pergunta-se ao profissional de secretariado se este atua como facilitador da comunicação na organização, o resultado foi conforme o apresentado no gráfico abaixo:

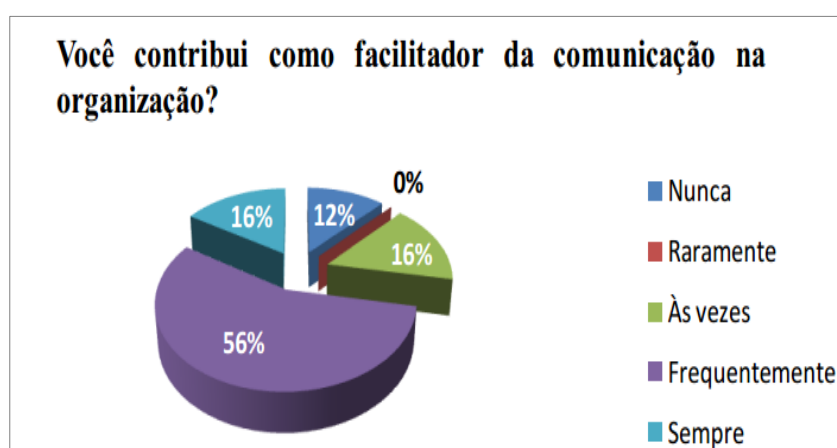


Gráfico 9: Atuação do secretário executivo como agente facilitador da comunicação
Fonte: Pesquisa de campo (2013)

O resultado deste item é considerado satisfatório no que diz respeito à atuação do profissional como facilitador da comunicação, visto que somando os que responderam “frequentemente” (56%) e “sempre” (16%); 72% dos entrevistados responderam que atuam como agente comunicador na organização. Contudo, esta já é uma função pertinente ao profissional de secretariado executivo, independente da interface com o papel de gestor.

Através do último item da questão, foi possível identificar que as formas mais utilizadas para a atuação do secretário como agente facilitador da comunicação são e-mails, telefones e comunicação verbal. Para exemplificar o resultado deste item, segue resposta do secretário nº 09:

“Toda e qualquer informação da minha gerente para os demais colaboradores passam por mim. Eu que repasso essas informações, sejam elas positivas ou negativas, utilizo e-mails e comunicação verbal.”

5.4. A atuação do profissional de Secretariado Executivo *versus* a função mensuração

Esta questão visou identificar as possíveis afinidades do profissional de secretariado com a função de mensuração, que segundo Drucker (1993) trata-se da medição das atividades através de indicadores e monitorização das pessoas que afetam essas atividades, sempre focando no desempenho de toda a organização.

O primeiro item questionou sobre a utilização dos indicadores pelos secretários, o resultado está representado no gráfico a seguir:

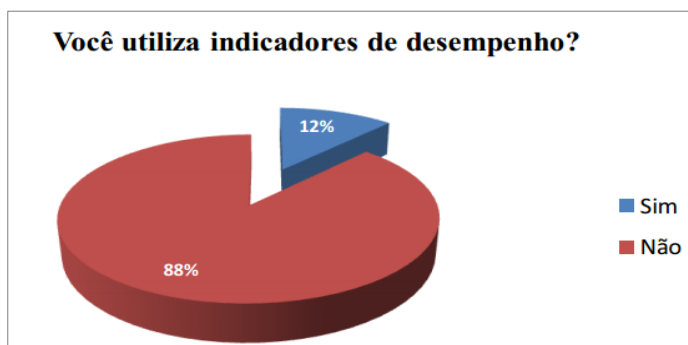


Gráfico 10: Utilização de indicadores de desempenho pelos secretários

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

O resultado deste item foi considerado negativo, visto que 88% dos respondentes não utilizam indicadores de desempenho, que é reconhecidamente uma ferramenta altamente relevante no papel gerencial; fazem parte da visão geral em negócios. Natalense (1998) mostra uma consequência desta falta de indicadores:

“Uma das causas da não-valorização do papel de secretário é a falta de indicadores de resultados do seu trabalho”.

Os 12% dos participantes que afirmaram utilizar indicadores, tiveram a oportunidade de exemplificar no item seguinte. Segue abaixo resposta dada pelo respondente nº 3:

“A minha intuição diz se estou sendo produtivo ou não, bem como os feedbacks das pessoas que lidam comigo no trabalho”.

Apesar de três pessoas (12% dos entrevistados) terem respondido que possuem indicadores, esta questão traz o fato de que talvez estes não tenham uma ideia clara do que é considerado um indicador de desempenho. Por exemplo, nesta resposta do secretário nº 2, “intuição” não pode ser considerado um indicador, por não poder gerar um resultado real e preciso.

O terceiro item questionou sobre a eficácia dos indicadores de desempenho; e apesar de nem todos os participantes terem respondido a esta pergunta, somente 18 pessoas responderam, o resultado pode ser considerado positivo, conforme apresentado no slide abaixo:

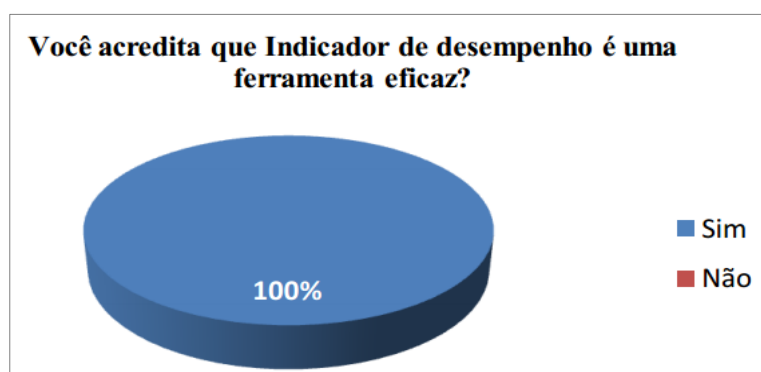


Gráfico 11: Da eficácia dos indicadores de desempenho

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Apesar da maioria dos entrevistados ter respondido não possuir indicadores de desempenho, dezoito deles afirmaram que acreditam que está é uma ferramenta eficaz. A questão era aberta, desta forma, ao analisar algumas respostas dadas para questão, percebe-se que se revelam semelhantes ao dito por Natalense (1998):

“Criar indicadores que mostrem quantitativamente o resultado do seu trabalho é um passo fundamental para a projeção profissional do secretário, para subsídio de suas negociações, para ampliar a sua área de atuação e responsabilidades”.

Esta questão revela que os entrevistados possuem uma boa percepção sobre a eficácia dos indicadores de desempenho, contudo ao analisar o percentual de utilização destes indicadores pelos mesmos, que foi de apenas 12%, e a ideia que eles possuem de exemplos de indicadores; percebe-se que ainda existe pouco conhecimento e domínio do assunto. Desta forma, pode-se levantar hipóteses a respeito de tal fato, como por exemplo, a falta de abordagem sobre o assunto

(indicadores de desempenho) no decorrer de sua formação, ou seja, no âmbito acadêmico. Porém, esta é só uma hipótese, visto que os dados levantados são insuficientes para garantir tal afirmação.

5.5 A atuação do profissional de Secretariado Executivo *versus* a função desenvolvimento de pessoas e de si mesmo

Esta questão buscou identificar a relação do secretário executivo com o desenvolvimento de pessoas na empresa. Sobre esta função gerencial, Drucker (1993) expôs o seguinte pensamento:

“O bom gestor deve contribuir para o desenvolvimento das pessoas, inclusive o de si mesmo. O gestor deve posicionar onde for possível prestar máxima contribuição, deve se manter com mente alerta e ativa, significando saber como e quando mudar o trabalho que realiza”.

O primeiro item desta questão teve o objetivo de identificar se na empresa na qual o profissional entrevistado trabalha possui programa de desenvolvimento de pessoas, o resultado foi conforme o apresentado no gráfico abaixo:

A empresa na qual você trabalha possui programa de desenvolvimento de pessoas?

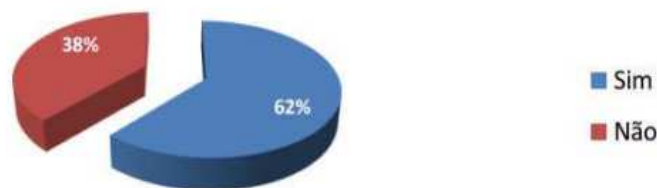


Gráfico 12: Percentual de empresas com programas de desenvolvimento de pessoas

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Através da análise do gráfico acima, pode-se considerar que foi obtido um bom resultado, visto que a maioria (62%) das empresas nas quais os respondentes trabalham, possuem programa de desenvolvimento de pessoas. Medeiros e Hernandez (2010) afirmam que a atualidade é marcada pela necessidade pela necessidade de preparação e estudo constante, ressaltando que só

permanecerão empregadas pessoas que acenam com possibilidades de progresso profissional. Desta forma, as empresas tem investido em programas de desenvolvimento de pessoas como forma de estimular o crescimento profissional e garantir profissionais de boa qualidade. Entretanto, no âmbito da carreira secretarial, Guimarães (2008, p.26) revela uma realidade negativa com relação ao plano de cargos e carreiras:

“[...] outros problemas que elas enfrentam são: a falta de um plano de carreira e o atrelamento à área em que trabalham. Isso significa que a secretária será sempre e somente secretária. [...] Essas situações desestimulam as profissionais a progredir, a tentar cursos de aperfeiçoamento, a conhecer as novidades que existem em sua área de atuação”.

A maioria das respostas indica a atuação do secretário executivo apenas em sua própria área. O processo de contínua capacitação pode ser a chave para uma atuação do secretário executivo como gestor.

O segundo item da questão dava a possibilidade do respondente informar se fazia parte da elaboração do programa de desenvolvimento de pessoas (citado no item anterior) e de que forma. Apenas 33% dos que afirmaram trabalhar em empresa que possui programa de desenvolvimento de pessoas disseram fazer parte da elaboração deste programa. Ao analisar as respostas destes participantes, indo em busca de que forma se dá a participação nesta elaboração, percebeu-se um equívoco na interpretação da questão. A partir da situação sócio-histórico-cultural na qual estão inseridos, os respondentes dera, equivalência a frase: “fazer parte da elaboração desse programa”, como participar de algo que este programa contemple, como participação em cursos. Esta perspectiva se desviou do intuito da questão, visto que nada se aproxima do papel de gestor.

5.6 A percepção dos respondentes quanto as atividades gerenciais

A partir da decimal questão, o questionário buscou traçar um pouco da atuação do profissional de secretariado executivo, com a perspectiva que o mesmo possui com relação às funções gerenciais.

A primeira questão desta etapa do questionário elencava algumas das principais ferramentas de gestão e solicitava que o respondente marcasse as que mais utilizava em seu dia a

dia, ou seja, o profissional poderia marcar quantas opções fossem necessárias. Abaixo, segue representação gráfica do resultado:

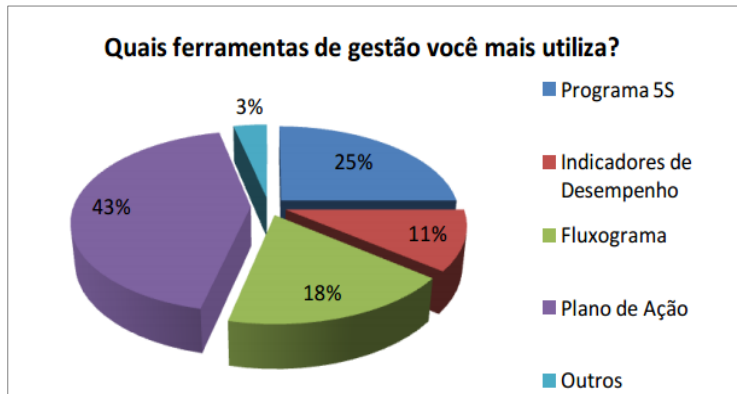


Gráfico 13: Ferramentas de gestão mais utilizadas

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Conforme apresentado no gráfico acima, a ferramenta de gestão mais utilizada é o Plano de ação (43%), que muito se assemelha à própria agenda; em seguida o programa 5S (25%) e depois o Fluxograma (18%), ambos estão atrelados à função organização, que como já avaliado anteriormente o secretário possui bastante afinidade, principalmente quando se trata de suas próprias atividades. Por último, ficaram os indicadores de desempenho (11%), ressaltando mais uma vez que a perspectiva de avaliação de dados tem percentual baixo de utilização.

Um outro dado importante obtido após a análise dessa questão, é que 42% dos entrevistados não responderam, comparando com o baixo índice de perguntas não respondidas ao longo de todos os questionários, pode-se presumir que parte desses respondentes não utilizam (ou não consideram que utilizam) nenhuma ferramenta de gestão. Este é uma análise que pode ser considerada negativa, dentre as hipóteses que podem ser levantadas, há a hipótese de que pode existir uma lacuna na formação destes profissionais com relação às ferramentas de gestão.

Dando continuidade à busca de identificar a percepção que o profissional de secretariado executivo possui com relação às funções de gestão, questionou-se para qual ou para quais destas funções o profissional se considera mais preparado para exercer. A maior parte dos entrevistados afirmou se sentir preparada para executar as funções de planejamento, organização, e motivação/comunicação, conforme apresentado no gráfico abaixo:



Gráfico 14: Funções gerenciais que os secretários afirmam estarem mais preparados para exercer

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

De acordo com o gráfico acima, reitera-se o fato de que a mensuração e o desenvolvimento de pessoas e de si próprio possui baixa utilização pelos profissionais de secretariado entrevistados.

A questão seguinte buscava investigar o oposto da questão anterior, o intuito era descobrir quais funções gerenciais o profissional se sentia menos preparado para exercer. O resultado desta foi inversamente proporcional ao resultado da questão anterior, conforme mostra o gráfico:

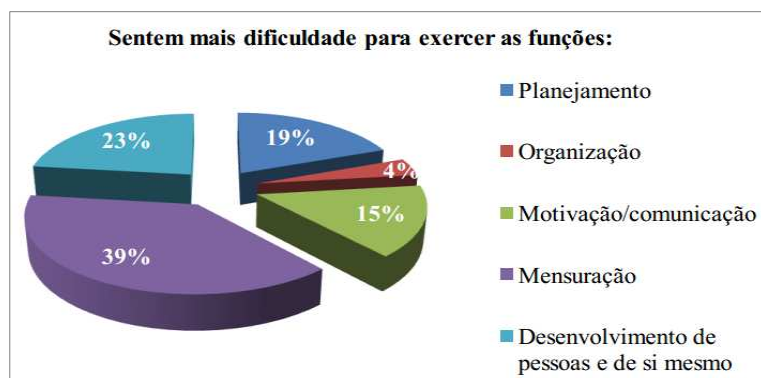


Gráfico 15: Funções que os secretários afirmam ter mais dificuldades para exercer

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

A maior parte dos respondentes afirma que sente dificuldades na função de mensuração. Entre as justificativas, a maioria está baseada na falta de conhecimento sobre o assunto. Percebe-se que pode haver uma lacuna na formação deste profissional, tendo em vista que mensuração é uma atividades gerencial clássica. Além de mensuração, destaca-se também o nível de dificuldade para desenvolvimento de pessoas e de si mesmo e para motivação/comunicação; para

esta última função mencionada, destaca-se o que foi dito pelo respondente nº 4, onde o profissional demonstra que o mau uso da comunicação pode acarretar problemas maiores:

“A comunicação, acredito que seja o calo de toda empresa, existem ‘N’ fatores que fazem com que a comunicação seja ineficaz. É um problema sério que em muitos casos acarreta prejuízo, desgaste, retrabalho, insatisfação, muitos conflitos dentro de um grupo de trabalho, em um setor, enfim, é algo de difícil manejo que nem todas as empresas conseguem visualizá-la como um fator grave em muitos ambientes de trabalho. No meu caso, por falta de oportunidade e muita timidez, já criei situações tanto para mim, como para a empresa por não saber exercer a comunicação de forma correta”.

Os dois últimos questionamentos foram diretos e objetivos. Um perguntava se o profissional de secretariado executivo se via como gestor e outro visava identificar a visão que o profissional tem quanto à percepção da empresa relacionada ao secretário executivo como gestor. Segue abaixo gráfico representativo das respostas para o questionamento quanto ao olhar do próprio secretário sobre sua atuação como gestor:



Gráfico 16: Visão do secretário quanto à sua atuação como gestor

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Em análise do gráfico acima, percebe-se que 52% dos respondentes disseram que se consideram gestores. Este percentual ainda é considerado baixo, tendo em vista todos os fatores de mudanças de paradigmas da função de secretário executivo e das demandas de um mundo globalizado. Como exemplo de resultado positivo para esta questão, sugere-se a resposta do secretário nº 1:

“Acredito que sou gestor do meu setor e das minhas atividades, pois tenho autonomia para planejar minhas atividades e metas, organizo-as da forma como acredito que devem ser e as controlo e dirijo sem necessitar da decisão de um superior. Eu mesma tomo as decisões das atividades ligadas à minha função”.

Como destaque de resposta negativa, segue a do respondente nº 14 que pode ser considerada de visão limitada:

“Não me considero gestor por não ter nas minhas atribuições estas exigências”.

O gráfico a seguir mostra o resultado para a última pergunta do questionário, que tinha como objetivo saber, sob a ótica do secretário, se a empresa (ou o próprio executivo) considera o profissional de secretariado executivo como gestor:

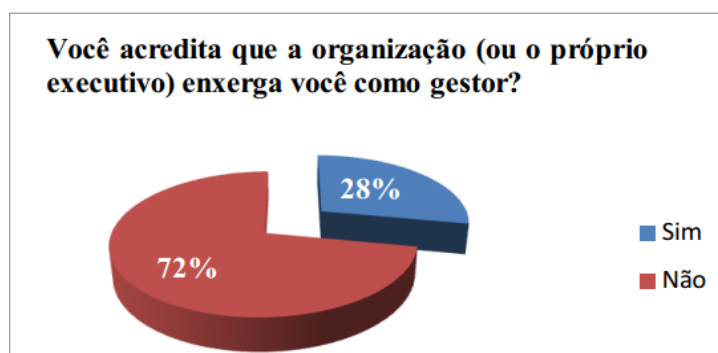


Gráfico nº 17: A organização enxerga o secretário como gestor?

Fonte: Pesquisa de campo (2013)

Apesar de quase metade da amostra de profissionais se considerarem gestores, a grande maioria não acredita que a empresa os veem da mesma forma. A pesquisa aponta para a visão estereotipada que o mercado ainda tem com relação a estes profissionais, com a qual rotineiramente eles tem que conviver, mesmo que eles não possuam a mesma percepção. Foi selecionada a resposta do entrevistado nº 17 que se enquadra como exemplo para o resultado da questão:

“[...] acredito que por ser uma empresa de pequeno porte as atividades desempenhadas pelos secretários (as) são bem rotineiras, e a autonomia baseada na gestão de informações, pessoas e processos que são retratados no novo perfil do profissional de secretariado tem-se apresentado bem distante da realidade”.

Um outro dado é que todos que os que responderam que não se veem como gestor, disseram também que a empresa não os veem como tal. Ou seja, se os próprios profissionais não acreditam em seu potencial para gerir algo (tempo, rotina, equipe, etc.) como esperar que as organizações acreditem? Com esta indagação encerram-se as análises e supõe-se que a visão estereotipada do secretário executivo parte do próprio profissional, sugerindo-se então, uma análise mais aprofundada sobre o perfil do secretário traçado na mentalidade do próprio profissional.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo dos negócios vem passando por grandes transformações, com isso as empresas passaram a exigir cada vez mais dos profissionais de secretariado executivo. De acordo com o referencial teórico apresentado e a pesquisa de campo, analisada no capítulo anterior, foi possível identificar na atuação do secretário executivo as funções gerenciais defendidas por Drucker (1993) tais como: planejamento, organização, motivação/comunicação, mensuração e desenvolvimento de pessoas e de si próprio. Em algumas destas funções, por um lado, os secretários possuem maior afinidade, por exemplo, planejamento, organização e motivação/comunicação; por outro lado, em outras, identificou-se que os profissionais possuem algum breve conhecimento no assunto mas possuem dificuldade em executá-las.

Percebe-se que o perfil do secretário contemporâneo, conforme alguns autores citados no referencial teórico, é apenas uma tendência, não pode ser considerado como uma realidade de todo o mercado. A pesquisa mostra grandes avanços com relação à atuação do secretário executivo. Entretanto, este é um processo lento que exige do profissional interesse em se aperfeiçoar em assuntos de abordagem gerencial e não apenas em assuntos referentes a técnicas de trabalho. É de grande importância que o secretário busque se aperfeiçoar nesses conhecimentos gerenciais, visto que as empresas estão exigindo que os profissionais tenham cada vez mais responsabilidades e competências, não se satisfazendo somente com o trabalho operacional.

O objetivo principal deste trabalho, que é analisar a atuação do profissional de secretariado executivo como gestor, foi alcançado. Após a análise minuciosa dos resultados da pesquisa de campo, concluiu-se que, apesar de ter afinidades com as funções gerenciais defendidas por Drucker (1993), o secretário executivo ainda não assume a função de gestor estratégico. Esta é executada pelo próprio executivo assessorado pelo secretário executivo. Portanto, supõe-se que são relevantes outras pesquisas que investiguem até que ponto o profissional de secretariado executivo está familiarizado com este conceito.

Em resposta aos questionamentos levantados na introdução deste trabalho, conforme os resultados das pesquisas realizadas, percebe-se que, em sua maioria, os profissionais de secretariado executivo não se veem como gestores, geralmente estes utilizam técnicas gerenciais que já estavam inseridas de forma semelhante no dia a dia do antigo perfil secretarial e, em geral,

quando percebe-se a utilização das funções gerenciais pelo secretário, esta é feita no âmbito operacional, levando à constatação de que o profissional de secretariado executivo atua como gestor de suas rotinas, do seu tempo e das suas atividades. Desta forma, percebe-se que quanto mais próximo do nível estratégico, menor é a atuação do profissional de secretariado executivo como gestor. Sob a ótica dos próprios secretários executivos, as empresas não os veem ainda como gestores, sendo este ponto visto por muitos dos entrevistados como bem longe de suas realidades.

Ao analisar os resultados finais do trabalho, supõe-se que a visão estereotipada do secretário executivo (que ainda é bem presente no mercado de trabalho) parte também do próprio profissional. Desta forma, sugere-se uma análise mais aprofundada sobre o perfil do secretário traçado na mentalidade do próprio profissional.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADIZES, Ichak. **Gerenciando as Mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuo na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade.** Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. 3ª Ed. São Paulo. Pioneira, 1997

BRASIL. **Lei nº 9.261, de 10 de Janeiro de 1996.** Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário e dá outras providências. Presidência da República, Casa Civil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm#art1. Acesso em 28/06/2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração.** 6ª Ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2001

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI.** Ed. Pioneira, 1999

DRUCKER, Peter. **Management.** New York, Harper Collins, 2009. Disponível em: <http://books.google.com.br/books?id=FmelCjZ_q8sC&printsec=frontcover&hl=ptBR&source=bs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 20/06/2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2010

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

GUIMARÃES, Márcio Eustáquio. **O livro azul da secretária moderna.** 19ed. São Paulo: Érica, 2001.

JUNIOR, Isnard Marshall et al. **Gestão da Qualidade.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sônia. **Manual da secretária.** 7ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOITA LOPES, Luiz Paulo da (org). **Por uma Linguística Aplicada Indisciplinar.** São Paulo: Parábola Editorial, 2006.

NATALENSE, Liana. **A Secretária do Futuro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências das assessorias.** Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.** São Paulo: Atlas, 2000

RIBEIRO, Wagner Costa. **A quem interessa a globalização.** *Revista ADUSP*, 1995, n. 2, p. 18-21.

SILVA, João Martins da. **O ambiente da qualidade na prática – 5S**. Belo Horizonte. Fundação Christiano Ottoni, 1996.

Apêndice A - Questionário de Pesquisa

Instrumento de coleta de dados para a pesquisa cujo tema é a atuação do profissional de secretariado executivo como gestor.

PÚBLICO-ALVO: GRADUANDOS E GRADUADOS EM SECRETARIADO EXECUTIVO QUE ATUAM NA ÁREA.

PARTE I: PERFIL DOS RESPONDENTES

1) Sexo:

Feminino Masculino

2) Faixa etária a que pertence:

17 a 21 anos de 22 a 26 anos de 27 a 29 anos 30 anos ou mais

3) Grau de escolaridade:

Superior Incompleto Superior Completo Especialização Outros

Se você marcou a opção Outros, diga qual: _____

4) Há quanto tempo trabalha na empresa?

Menos de 1 ano Entre 1 e 3 anos Entre 4 e 6 anos Mais que 6 anos

PARTE II: A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO COMO GESTOR

5) Sobre PLANEJAMENTO (estabelecer objetivos e meios para alcançá-los), responda os itens abaixo:

5.1. Você participa do planejamento de atividades gerais da organização?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

5.2. Você participa do planejamento das atividades da sua área?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

5.3. Você faz o planejamento de suas próprias atividades?

Nunca Raramente Às vezes Frequentemente Sempre

5.4. Se você respondeu *Raramente*, *Às vezes*, *Frequentemente* ou *Sempre* no item anterior, indique como faz esse planejamento (semanal ou diário; em agenda, planilha ou com auxílio e algum sistema) e quais instrumentos utiliza para tal:

6) Sobre ORGANIZAÇÃO (analisar atividades, decisões e classificar tais atividades), responda os itens abaixo:

6.1. Você participa da organização dos processos da organização?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente () Sempre

6.2. Você participa da organização dos processos da sua área?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente () Sempre

6.3. Você participa da organização da agenda do executivo que assessora? Caso afirmativo, de que forma(s)?

7) Sobre MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO (Dirigir, influenciar e motivar), responda os itens abaixo:

7.1. Você contribui para a motivação dos colaboradores?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente () Sempre

7.2. Caso o respondido no item anterior tenha sido *Raramente, Às vezes, Frequentemente e Sempre*, diga como:

7.3. Você contribui como facilitador da comunicação na organização?

() Nunca () Raramente () Às vezes () Frequentemente () Sempre

7.4. Caso o respondido no item anterior tenha sido *Raramente, Às vezes, Frequentemente e Sempre*, diga como (através de e-mail, comunicação verbal, elaboração de avisos para fixação em áreas comuns da empresa, etc):

8) Sobre MENSURAÇÃO (Medição das atividades através dos indicadores), responda os itens abaixo:

8.1. Você utiliza indicadores de desempenho?

() Sim () Não

8.2. Se respondeu SIM, exemplifique:

8.3. Você acredita que Indicador de desempenho é uma ferramenta eficaz? Justifique.

9) Sobre DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS, responda os itens abaixo:

9.1. A empresa na qual você trabalha possui programa de desenvolvimento de pessoas?

() Sim () Não

9.2. Se você respondeu SIM no item anterior, responda se você faz parte da elaboração desse programa de desenvolvimento de pessoas e de que forma (sugestões, montagem do cronograma, treinamento etc):

10) Qual ferramenta de gestão você mais utiliza? Justifique.

a) Programa 5S () Sim () Não

b) Indicadores de Desempenho () Sim () Não

c) Fluxograma () Sim () Não

d) Plano de Ação () Sim () Não

e) Outros: _____

11) Qual(is) destas funções de gestão (planejamento, organização, motivação/comunicação, mensuração e desenvolvimento) você se considera mais preparado/a para executar? Justifique.

12) Qual (is) destas funções de gestão (planejamento, organização, motivação/comunicação, mensuração e desenvolvimento) você tem maior dificuldade para exercer? Justifique.

13) Você se considera um gestor?

() Sim () Não

Comente: _____

14) Você acredita que a sua organização (ou o próprio executivo) enxerga você como um gestor?

() Sim () Não

Comente: _____

Obrigada pela participação!