



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

TALITA KELLY SANTOS BEZERRA

PAPÉIS GERENCIAIS: O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO ATUANDO
COMO GESTOR

FORTALEZA

2013

TALITA KELLY SANTOS BEZERRA

PAPÉIS GERENCIAIS: O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO ATUANDO COMO
GESTOR.

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.

Orientador: Prof. mestre Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes.

Fortaleza

2013

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

B469p Bezerra, Talita Kelly Santos.
Papéis gerenciais: o profissional de secretariado atuando como gestor / Talita Kelly Santos
Bezerra - 2013.
77 f.: il.

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia,
Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2013.
Orientação: Prof. Me. Laudemiro Rabelo de Souza e Moraes.

1.Secretariado 2.Gerencia I. Título

CDD 651.3741

TALITA KELLY SANTOS BEZERRA

PAPÉIS GERENCIAIS: O SECRETÁRIO EXECUTIVO ATUANDO COMO GESTOR.

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

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

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

A Deus, aos meus pais e irmãos pelo incentivo
à realização deste trabalho.

“Deus dá as batalhas mais difíceis aos seus
melhores soldados”. (PAPA FRANCISCO).

RESUMO

A globalização fez com que o profissional de secretariado adquirisse novas habilidades e competências assumindo assim uma nova postura na organização, a postura de gestor secretarial, e assim passou a incorporar papéis gerenciais em sua atuação. Este trabalho tem como objetivo investigar se os profissionais de Secretariado assumem papéis gerenciais em sua atuação. Em relação á metodologia científica, classifica-se a pesquisa como qualitativa, exploratória e feita mediante uma pesquisa de campo utilizando-se um questionário contendo perguntas objetivas que norteiam a atuação dos profissionais de secretariado atuando como gestores. O questionário foi aplicado para 30(trinta) profissionais atuantes na área. Com a análise dos dados constatou-se a presença dos papéis gerenciais nestes profissionais revelando que o profissional de secretariado atua ou pode atuar como gestor secretarial. O profissional de secretariado deve prezar pela incorporação das habilidades e competências gerenciais em seu perfil, para que possa atuar da melhor forma dentro da organização, contribuindo para a organização obter bons frutos e engrandecendo a profissão.

Palavras-chaves: Papéis gerenciais, profissional de secretariado, gestor secretarial.

ABSTRACT

Globalization has made the professional secretarial acquire new skills and competencies thus taking a new position in the organization, the posture of secretarial manager, and so began to incorporate managerial roles in his acting. This study aims to investigate whether professionals Secretariat assume managerial roles in his acting. In relation to scientific methodology, if - ranked research as qualitative, exploratory and taken through a field survey using a questionnaire containing objective questions that guide the actions of secretarial professionals working as managers. The questionnaire was administered to 30 (thirty) professionals working in the area. With the data analysis the presence of managerial roles these professionals found it revealing that the professional secretariat acts or can act as secretarial manager . The professional secretariat should cherish the incorporation of skills and managerial skills in your profile, so you can perform to the best of the organization, contributing to the organization and to obtain good fruit developing the profession.

Keywords: management papers, secretarial professional, secretarial manager.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1-Gênero dos participantes da pesquisa	45
Gráfico 2- Faixa Etária dos participantes da pesquisa.....	46
Gráfico 3- Tempo de trabalho na empresa dos participantes da pesquisa.....	46
Gráfico 4- Formação acadêmica dos participantes da pesquisa.....	47
Gráfico 5- Porte da organização que os participantes da pesquisa atuam.....	48
Gráfico 6-Administração de conflitos na atuação dos profissionais de Secretariado.....	49
Gráfico 7- Comunicação efetiva e eficaz no ambiente de trabalho.....	50
Gráfico 8- Gerenciamento de grupos e liderança de equipes.....	51
Gráfico 9- Participação no estabelecimento de metas e objetivos organizacionais.....	52
Gráfico 10- Motivação de si e dos outros.....	53
Gráfico 11- Engajar os funcionários para o alcance de resultados.....	54
Gráfico 12- Organização do fluxo de informações.....	55
Gráfico 13- Agendamento, organização e coordenação dos esforços da equipe.....	57
Gráfico 14- Planejamento e coordenação de projetos.....	58
Gráfico 15- Negociação de acordos, prazos e compromissos.....	59
Gráfico 16 - Novas ideias para a organização.....	60
Gráfico 17- Disseminação da mudança e a busca do envolvimento dos empregados....	61
Gráfico 18 Importância das competências.....	62
Gráfico 19 Incorporação das competências.....	63
Gráfico 20. Compatibilidade das competências.....	64

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2.	HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E PAPÉIS GERENCIAIS.....	12
2.1	Habilidades gerenciais.....	12
2.2	Competências gerenciais e papéis gerenciais.....	14
2.2.1	Modelo de meta racional.....	17
2.2.2	Modelo de processos internos.....	20
2.2.3	Modelo de relações humanas.....	21
2.2.4	Modelo de sistema aberto.....	22
2.3	Papéis interpessoais, informacionais e decisoriais.....	24
3.	UM BREVE OLHAR SOBRE A EVOLUÇÃO DO PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO.....	26
3.1	O Secretariado no Cenário Internacional.....	28
3.2	O secretariado no cenário brasileiro.....	29
3.3	O novo perfil do profissional de secretariado.....	34
4.	METODOLOGIA.....	43
4.1	Natureza da pesquisa.....	43
4.2	Instrumento e coleta de dados.....	43
4.3	Universo e amostra da pesquisa.....	44
4.4	Análise e interpretação dos resultados.	44
5.	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	45
5.1	Perfis dos profissionais.....	45
5.2	Análises dos papéis gerenciais em Secretariado Executivo.....	48
5.2.1	Administração de conflitos na atuação dos profissionais de Secretariado.....	48
5.2.2	Comunicação efetiva e eficaz no ambiente de trabalho.....	50
5.2.3	Gerenciamento de grupos e liderança de equipes.....	51
5.2.4	Participação no estabelecimento de metas e objetivos organizacionais.....	52
5.2.5	Motivação de si e dos outros.....	53
5.2.6	Engajar os funcionários para o alcance de resultados.....	54
5.2.7	Organização do fluxo de informações.....	55
5.2.8	Agendamento, organização e coordenação dos esforços da equipe.....	56
5.2.9	Planejamento e coordenação de projetos.....	58
5.3	Negociação de acordos, prazos e compromissos.....	59
5.3.1	Novas ideias para a organização.....	60

5.3.2 Disseminação da mudança e a busca do envolvimento dos empregados.....	61
5.3.3 Importância das competências.....	62
5.3.4 Incorporação das competências.....	62
5.3.5 Compatibilidade das competências.....	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	68
APÊNDICE.....	71
ANEXO.....	75

1 INTRODUÇÃO

Há décadas atrás, o profissional de secretariado era visto apenas como uma função e não como uma profissão, suas atividades eram manuais e não se exigia nenhum conhecimento específico para exercer o secretariado. A globalização fez com que o profissional de secretariado adquirisse novos conhecimentos e novas habilidades, podendo desenvolver novas competências e assumir novos papéis. As organizações passaram a exigir um novo perfil profissional, um perfil dinâmico, crítico, empreendedor e criativo e que assumisse uma postura gerencial nas organizações.

Este trabalho tem como objetivo geral investigar se os profissionais de secretariado assumem papéis gerenciais. Os objetivos específicos são: I) averiguar os papéis gerenciais existentes em sua atuação; II) investigar a importância dos papéis gerenciais para a atuação do profissional de secretariado, e III) averiguar se os profissionais de secretariado consideram os papéis gerenciais compatíveis com a visão que as organizações possuem da sua atuação. Esta pesquisa visa responder ao seguinte questionamento: O profissional de secretariado atua ou pode atuar como gestor? Sim ou não?

Na realidade, esta pesquisa tem, o intuito de mostrar a atuação do profissional de secretariado como gestor secretarial, devido às mudanças que ocorreram na profissão, o perfil passou a incorporar novas competências. A justificativa do trabalho se deu pelo fato da importância de investigar assuntos que se relacionam com a gestão secretarial para que se possa compreender a importância da atuação dos profissionais de secretariado e sua influência nas organizações contemporâneas.

Esta pesquisa foi realizada através de revisão bibliográfica de autores que relataram o tema abordado neste trabalho, com o intuito de verificar a opinião dos autores que discutem acerca da evolução do perfil e competências gerenciais. Em seguida foi realizada uma pesquisa de campo que teve como instrumento de coleta de dados um questionário com 18(dezoito) perguntas objetivas e 1(uma) pergunta subjetiva construído a partir das competências gerenciais elencadas por Quinn et al e Mintzberg.

O universo da pesquisa é composto por profissionais de secretariado que são estudantes de secretariado ou egressos que atuam em organizações de pequeno, médio e grande porte. A amostra selecionada para pesquisa é composta de 25(vinte e cinco) estudantes de secretariado atuantes na área e 5(cinco) bacharéis do curso de Secretariado Executivo.

Para uma melhor compreensão, o trabalho foi dividido em 6(seis) seções: a primeira sessão corresponde a introdução contendo os objetivos da pesquisa, a questão

norteadora da pesquisa e a justificativa do trabalho, com o intuito de fornecer uma informação geral do trabalho.

A segunda seção corresponde às habilidades, competências e papéis gerenciais presentes na atuação do gestor, esta seção destaca a opinião de alguns autores sobre as habilidades e competências gerenciais necessárias para que se possam assumir papéis gerenciais.

A terceira seção explana sobre a evolução do perfil e as novas competências do profissional de secretariado, destacando as competências gerenciais do profissional de secretariado e as mudanças ocorridas com o perfil secretarial.

A quarta seção apresenta a metodologia utilizada na pesquisa bibliográfica e na pesquisa de campo, esta seção detalha os procedimentos utilizados para se analisar e obter os resultados da pesquisa.

A quinta seção corresponde à análise e os resultados da pesquisa, foram analisados mediante representação gráfica e fundamentados com a teoria.

A sexta seção corresponde às considerações finais do trabalho, com o intuito de analisar se a pesquisa atingiu os objetivos propostos.

2 HABILIDADES, COMPETÊNCIAS E PAPÉIS GERENCIAIS.

O gestor necessita assumir papéis em sua atuação para que a organização consiga atingir os resultados desejados. O conceito de papel na visão de Newstrom (2008, p.79): “é um padrão de ações esperado de uma pessoa em atividades que envolvam outras pessoas. O papel reflete a posição de uma pessoa em um sistema social, com seus direitos, deveres, poderes e responsabilidades subsequentes”.

Para que o gestor possa assumir esses papéis é essencial que ele desenvolva habilidades, que, se aplicadas podem transformar-se em uma competência, que, segundo Le Boterf (2003, p.46), “é uma ação ou um conjunto de ações finalizado sobre uma utilidade, sobre uma finalidade que tem um sentido para o profissional”.

É essencial que o gestor em sua atuação desenvolva habilidades e competências gerenciais para que ele possa gerir com a finalidade de alcançar os melhores resultados. Nesse contexto este capítulo irá abordar as habilidades gerenciais, competências gerenciais e papéis gerenciais presentes na atuação do gestor.

2.1 Habilidades gerenciais

O gestor precisa desenvolver diversas habilidades dentre elas estão as habilidades gerenciais, segundo Daft (2010, p.10): “a função do gerente é complexa e multidimensional e, requer uma variedade de habilidades”.

Katz (*apud* DAFT 2010) relata que as habilidades necessárias, podem ser divididas em três categorias: habilidades técnicas, humanas e conceituais.

As habilidades técnicas, que envolvem o uso do conhecimento especializado, estão relacionadas com trabalhos que englobam processos materiais e objetos físicos. Daft (2010, p.11) afirma que a habilidade técnica é: “a compreensão e a proficiência no desempenho de tarefas específicas”. Chiavenato (2010, p.19) afirma que: “as habilidades técnicas estão relacionadas com o fazer, isto é, com o trabalho com “coisas”, como processos materiais ou objetos físicos e concretos”. Para Guedes (2003, p.52): “quando as pessoas iniciam suas carreiras nas empresas, normalmente utilizam em maior proporção a habilidade técnica. Esta habilidade é adquirida por meio da experiência, educação e treinamento profissional”.

As habilidades humanas, que envolvem a facilidade do relacionamento interpessoal e grupal, estão relacionadas com a liderança, a coordenação e resolução de conflitos. Daft (2010, p. 10) afirma que:

A habilidade humana é a capacidade do gerente em trabalhar com e por meio de outras pessoas e de trabalhar eficazmente como membro de um grupo. Essa habilidade é demonstrada no modo como o gerente se relaciona com as outras pessoas, inclusive a habilidade de motivar, auxiliar, coordenar, liderar, comunicar e resolver os conflitos.

Já Chiavenato (2010, p. 19) afirma que, “o desenvolvimento da cooperação dentro da equipe, o encorajamento da participação, sem medos ou receios e o envolvimento das pessoas são aspectos típicos de habilidades humanas”.

Guedes (2003, p.52) afirma que a habilidade humana:

Refere-se às aptidões para trabalhar com pessoas e obter resultados através destas pessoas. Requer capacidade para criar uma atmosfera de segurança, para comunicar e encorajar a comunicação entre subordinados e para compreender as necessidades e motivações dos membros dos grupos.

Entende-se que as habilidades humanas estão ligadas ao gerenciamento de relacionamento e com a capacidade de lidar com as pessoas na organização.

As habilidades conceituais envolvem o pensamento crítico e se relacionam com a capacidade do gestor compreender a complexidade da organização.

Chiavenato (2010, p.19) afirma que:

As habilidades conceituais estão relacionadas com o pensar, com o raciocinar, com o diagnóstico das situações e com a formulação de alternativas de solução dos problemas. Representam as capacidades cognitivas mais sofisticadas do administrador e que lhe permitem planejar o futuro, interpretar a missão, desenvolver a visão e perceber oportunidades onde ninguém enxerga nada.

Para Daft (2010, p.10), “a habilidade conceitual é a capacidade cognitiva para enxergar a organização como um todo e as relações entre as partes. A habilidade conceitual envolve o pensamento do gerente, o processamento das informações e a capacidade de planejamento”.

Para Guedes (2003, p.52), a habilidade conceitual, “Implica a capacidade de visualizar a organização dentro do seu ambiente externo, e compreender as forças políticas, econômicas, tecnológicas, e sociais que atuam sobre ela”.

Motta (2004) também relata sobre as habilidades gerenciais, para ele o gestor necessita desenvolver quatro habilidades: cognitiva, analítica, comportamental, de ação.

Motta (2004, p.28) afirma que:

Desenvolver a habilidade cognitiva significa ser informado e aprender sobre a administração a partir do estoque de conhecimentos existentes, desde a definição de objetivos e a formulação de políticas até o arsenal de ideias existentes sobre estruturas, processos e comportamentos organizacionais.

A habilidade cognitiva envolve todo o conhecimento adquirido pelo gestor, ter esta habilidade é saber pensar estrategicamente e observar o todo e saber as relações existentes entre todas as partes que compõem o todo.

Para Motta (2004, p.28): “Desenvolver a habilidade analítica é aprender a identificar e diagnosticar problemas administrativos decompondo-os em diferentes partes, para rearrumá-los na busca de novas soluções”. Nesta habilidade se faz necessário utilizar as técnicas e ferramentas administrativas para solucionar problemas.

Em relação às habilidades comportamentais, Motta (2004, p.30) afirma que:

Desenvolver habilidades comportamentais significa adquirir novas maneiras de interação humana, dentre padrões alternativos conhecidos e validados socialmente. Envolve, por exemplo, novas formas de comunicação, de interagir em pequenos grupos, de exercer ou de lidar com poder e autoridade.

As habilidades comportamentais correspondem às habilidades de relacionamento que o gestor deve desenvolver em sua atuação para que possa gerir de forma eficaz, pois o gestor lida constantemente com várias pessoas dentro e fora da organização e precisa saber lidar com vários padrões diferentes de comportamento.

Motta (2004, p.30) afirma que desenvolver habilidades de ação denota: “A capacidade de interferir intencionalmente no sistema organizacional, ou seja, a capacidade de transformar conhecimentos e alternativas comportamentais com formas efetivas de ação”. As habilidades de ação são consideradas as mais importantes, Motta (2004) afirma que ter conhecimento não leva necessariamente à ação esperada.

2.2 Competências gerenciais e papéis gerenciais.

As competências são essenciais para que o gestor possa atuar na organização de forma eficiente, para o gestor não basta ter somente as habilidades necessárias, ele deve utilizar conhecimento e habilidades na situação e no tempo corretos. Nesse contexto Fleury e Fleury (2000 *apud* FLEURY e FLEURY 2004, p.190) definem competência como sendo: “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agrupem valor econômico à organização e valor social do indivíduo”.

Le Boterf (2003, p.49) afirma que: “A competência pode ser comparada a um ato de enunciação que não pode ser compreendida sem referência ao sujeito que o emite ou ao contexto no qual ele se situa”. Para exemplificar Le Boterf (2003, p.51-52) afirma que: “Não

há competência senão posta em ato, a competência só pode ser competência em situação. Ela não preexiste ao acontecimento ou à situação. Ela se exerce em um contexto particular”. A competência só é competência quando é colocada em prática em uma determinada situação.

Prahalad e Hammel (1990 apud RUAS, 2001) afirmam que há três dimensões organizacionais das competências: competências essenciais, funcionais e individuais. Na primeira dimensão encontram-se as competências essenciais que são competências relacionadas à razão da sobrevivência da organização; na segunda dimensão estão as competências funcionais que são específicas a cada grupo e pessoas de cada área da organização; na terceira dimensão encontram-se as competências individuais que são competências relativas à dimensão individual e que são importantes para o grupo e para a organização e que englobam as competências gerenciais.

Segundo Zarifian (1999 apud FLEURY e FLEURY 2004) há cinco tipos de competências: competências sobre processos, técnicas, sobre a organização, de serviços, sociais. As competências sobre processos englobam o conhecimento sobre os processos administrativos; as competências técnicas dizem respeito aos conhecimentos específicos realizados na atuação profissional; as competências sobre a organização englobam a organização dos fluxos de trabalho; as competências de serviços relacionam as competências técnicas ao impacto de serviços; as competências sociais incluem relações entre as atitudes e o comportamento das pessoas.

Mills et al(2002 apud DUTRA 2010,p.25) relata que há categorias distintivas de competências e que ele classifica como:

Competências essenciais: fundamentais para a sobrevivência da organização e centrais em sua estratégia; Competências distintivas: reconhecidas pelos clientes como diferenciais em relação aos competidores, conferem à organização vantagens competitivas; Competências de unidades de negócio: pequeno número de atividades-chave (entre três e seis) esperadas pela organização das unidades de negócios. Competência de suportes: atividades que servem de alicerce para outras atividades da organização. Por exemplo: a construção e o trabalho eficientes em equipes podem ter grande influência na velocidade e qualidade de muitas atividades dentro da organização; Capacidade dinâmica: condição da organização de adaptar continuamente suas competências às exigências do ambiente.

Para Wiegerinck (2008), o gestor deve desenvolver as competências de:

- a) aconselhamento: esta competência enfatiza a importância de receber e dar conselhos, para o gestor é necessário que o gestor desenvolva a capacidade de compartilhar ideias, problemas e dúvidas;
- b) administrar confrontos: esta competência diz respeito à capacidade que o gestor deve gerir de forma eficaz. Nesse contexto Wiegerinck (2008, p.122) relata a

postura do gestor diante do confronto: “Ele deve ouvir e fazer críticas, corrigir colaboradores, administrar desacordos, intermediar disputas, atender reclamações de clientes e de outras pessoas”;

c) corrigir e criticar: é necessário que o gestor saiba criticar com o intuito de melhorar o desempenho de seus subordinados, ele deve criticar com cautela para não gerar nenhum tipo de constrangimento e deve corrigir apontando os pontos positivos do comportamento dos subordinados;

d) dar ordens: O gestor deve orientar as pessoas para que os objetivos da organização sejam alcançados em todo o processo;

e) enfrentar emergências: É preciso que o gestor saiba agir perante situações inesperadas para que não corra o risco de alcançar maus resultados.;

f) negociar: O gestor precisa saber negociar, pois em sua atuação ele está sempre lidando com prazos e acordos;

g) saber escutar: Uma das competências mais importantes para que o gestor possa ser um bom comunicador;

h) participar de reuniões: Esta competência é de extrema importância já que o gestor deve ser o representante do seu grupo ou da organização;

i) tomar decisões: A tomada de decisões é necessária na atuação dos gestores, pois ele deve solucionar problemas para que a organização atinja seus objetivos.

Fleury e Fleury (2001 apud CALVOSA 2007, p.207) afirmam que: “A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”. Nesse contexto Fleury e Fleury afirmam que há sete tipos de competências a serem adquiridas pelo gestor:

a) Saber agir: envolve a decisão do administrador nas escolhas feitas em sua atuação.

b) Saber mobilizar recursos: o gestor deve utilizar todos os recursos disponíveis para o alcance dos objetivos.

c) Saber comunicar: sabe-se que a comunicação é essencial para tratar de informações e conhecimentos dentro das organizações, e é uma competência de extrema importância para que o gestor seja um bom comunicador.

- d) Saber aprender: o gestor deve trabalhar seus modelos mentais visando um melhor aproveitamento do seu conhecimento e experiência.
- e) Saber engajar-se e comprometer-se: saber assumir os riscos e comprometer-se para que haja bons resultados em sua atuação.
- f) Ter visão estratégica: Conhecer toda a organização, os seus processos, os pontos fortes e fracos da organização.

Para Sorano (2009, p.44):

O sucesso da organização depende de pessoas comprometidas com a missão e seus objetivos estratégicos. Os gerentes são pessoas chaves que contribuem com a disseminação desses objetivos, por isso é essencial que existam competências gerenciais básicas como: liderança, persuasão, trabalho em equipe, criatividade e tomada de decisão.

No decorrer dos anos surgiram quatro modelos de gestão: o modelo de meta racional, o modelo de processos internos, o modelo de relações humanas e o modelo de sistema aberto.

2.2.1 Modelo de meta racional

O modelo de meta racional revela que o gestor deve assumir o papel de produtor e diretor. Este modelo tem como objetivo fornecer orientações para o alcance de resultados produtivos e lucrativos. Quinn et al (2012) classifica como competências desse modelo: desenvolver e comunicar uma visão, estabelecer metas e objetivos, motivar a si e os outros, projetar e organizar e gerenciar a execução e busca de resultados. No modelo de meta racional, Quinn et al.(2003) enfatiza os dois papéis gerenciais: diretor e produtor. No papel de diretor, o gestor deve definir os objetivos e metas, já no papel de produtor, o gestor deve ser orientado para as tarefas, motivar seus funcionários e manter um alto grau de interesse. Para Picchia (2008, p.7):

Como diretores, os gerentes devem explicitar expectativas por meio de processos, tais como planejamento e delimitação de metas. Já os produtores são orientados para tarefas, mantêm o foco no trabalho e exibem alto grau de interesse, motivação, energia e ímpeto pessoal.

No modelo de meta racional, a primeira competência é de extrema importância, pois uma pessoa que possui visão enxerga possibilidades e oportunidades em lugares e em situações que a maioria das pessoas não observa. Um gestor de visão direciona da melhor forma a força de trabalho para a conclusão de um objetivo e aumenta o poder dos seus argumentos para a realização de objetivos.

A visão também deve ser comunicada de forma efetiva. Quinn et al (2012) afirma que além das organizações comunicarem a visão de forma persuasiva, elas devem ser traduzidas em práticas específicas que possam ser implementadas como suporte à aludida visão.

Nesse contexto Quinn et al (2012, p.216) afirma:

Talvez o aspecto mais crítico e mais desafiador de comunicar uma visão é tocar os corações e conectar com os valores pessoais e as aspirações dos seguidores. A visão deve inspirar os seguidores para que desejam segui-la-deve ser convincente e desafiadora. Deve despertar a curiosidade dos seguidores, penetrar suas motivações essenciais e construir um comprometimento que irá uni-los no longo prazo na busca da visão.

Com o desenvolvimento e comunicação de uma visão chega-se à formulação de metas e planos organizacionais, que devem ser direcionados para a realização da visão, em relação à definição de metas. Quinn et al(2012, p.227) afirma que, “as metas definem os resultados que algumas pessoas deveriam mirar na busca da visão e estratégia da organização”.

Quanto à segunda competência, ressalte-se que as metas são desenvolvidas em todos os níveis organizacionais, mas variam conforme o nível da organização. As metas dos níveis superiores tendem a ser mais estratégicas e direcionais, e envolvem a escolha de missões, estratégias e maiores alocações de recursos. Já nos níveis mais baixos, a definição de metas adquire um caráter tático e envolve a implementação e execução de decisões elaboradas no nível estratégico da organização.

Outro ponto a ser considerado nesse contexto é o estabelecimento de metas individuais, as metas individuais são elementos críticos quando se almeja aprimorar o desempenho individual dos funcionários com objetivo de alcançar as metas da organização. Diante desta situação o funcionário deve ser submetido a um tempo específico para o alcance de metas e objetivos, durante este tempo ele deve ser acompanhado recebendo *feedback*, treinamentos e avaliações periódicas.

A terceira competência é motivar a si mesmo e os outros; esta competência exige que os gestores mantenham equilíbrio entre produtividade e manutenção da saúde no ambiente de trabalho. Quinn et al(2012) afirma que esta competência está relacionada com três estruturas: a motivação, capacidade e envolvimento do funcionário.

No que se refere à motivação existem várias teorias falando sobre os fatores que estimulam motivação nas pessoas, mas a motivação é algo complexo e cada indivíduo pode reagir de forma diferente a um determinado estímulo. O gestor deve criar um ambiente onde o

funcionário sinta-se capaz de se capacitar e se envolver com suas tarefas na organização. Nesse contexto Quinn et al (2012, p.250) afirma que:

A capacitação começa na base da organização e exige o entendimento das necessidades dos funcionários, modelar as funções para capacitar o comportamento dos funcionários e construir equipes nas quais os comportamento cooperativo e a adoção de riscos inteligentes são estimulados.

Entender as necessidades dos funcionários e fazer com que ele se envolva na conquista das metas organizacionais é algo que o gestor deve ter em mente. Quinn et al (2012, p.258) esclarece esse ponto com a seguinte citação: “As pessoas que tem liberdade para agir e estão engajadas podem acrescentar um enorme valor para o local de trabalho, não somente por meio de suas contribuições, mas por inspirar as pessoas”.

Com esta citação percebe-se a importância que um funcionário motivado faz no ambiente organizacional e como mantê-lo motivado não deve ser ignorado no trabalho de gestão.

A quarta competência é projetar e organizar. Esta competência afirma que o gestor deve tomar a decisão de como alocar e coordenar os recursos organizacionais para alcançar as metas. Organizar é o princípio chave desta competência, pois nessa competência se faz necessário planejar e alocar as ferramentas com o intuito de se alcançar os resultados.

Nessa competência é essencial construir uma boa cultura organizacional para que os objetivos sejam alcançados. Para Quinn et al(2012, p.273) afirma: “O tipo de cultura é crítico, pois a efetividade e o sucesso organizacional dependem em grande parte da relação entre a cultura da organização e as diversas demandas que o ambiente competitivo relevante faz”.

A quinta competência é gerenciar a execução e buscar resultados, que acontece em dois níveis: no nível organizacional e no nível individual. No nível organizacional, as organizações devem integrar a execução à estratégia, às metas e à cultura de uma empresa; para alcançar a execução nesse nível é preciso levar em consideração as pessoas, estratégia e as operações.

A execução e busca de resultados no nível individual destaca a importância da capacidade de gerenciar a execução controlando as atribuições de trabalho e acessibilidade do gestor de agir como verdadeiro suporte com o trabalho de grupos e buscar resultados fortalecendo a missão no grupo e alcançando os resultados com ou por meio de outros.

2.2.2 Modelo de processos internos.

O modelo de processos internos está associado à estabilidade e continuidade. Quinn et al (2012) também enumera cinco competências com esse modelo: organizar fluxo de informações, trabalhar e gerenciar por meio de funções, planejar e coordenar projetos, medir e monitorar o desempenho e a qualidade, estimular e possibilitar a conformidade.

Quinn et al (2003) afirma que neste modelo os papéis de monitor e coordenador estão presentes. No papel de monitor o gestor deve saber se os funcionários estão cumprindo as suas metas e está atualizado com o que se passa na organização e no papel de coordenador, o gestor deve dar estrutura para que os funcionários façam o trabalho de forma mais facilitada. Nesse contexto Picchia (2008, p.7) afirma:

Como monitores, os gerentes devem saber o que se passa em sua unidade, determinar se as pessoas estão cumprindo as regras e averiguar se o setor está fazendo sua parte. O papel de monitor requer cuidado com detalhes, controle a análise. Como coordenadores, espera-se que os gerentes dêem sustentação à estrutura e ao fluxo do sistema.

A primeira competência é de organizar fluxos de informações, com ênfase no uso de tecnologias nas organizações. Como a velocidade tornou rápidas as respostas de demandas organizacionais, faz-se necessário que o gestor saiba gerenciar o fluxo de informações. Segundo Quinn et al (2012, p.128) “os gestores estão cercados por dados que não lhes dizem o que precisam saber, mas que exigem atenção de qualquer forma. Os gestores espertos aprendem a ver os dados úteis e ignorar o material irrelevante”.

A segunda competência é trabalhar e gerenciar por meio das funções visando identificar onde você se encaixa nas organizações e como está conectado com outras áreas. Quinn et al (2012) afirma que os gestores devem trabalhar de modo que tornem a equipe integrada independente da estrutura formal da organização. Para isso o gestor terá que esclarecer a metas e os privilégios fazendo com que a equipe se comprometa procurar criar uma equipe crítica, fazer a equipe responsável pelo seu desempenho, estimular os membros da equipe a abstrair-se de suas funções.

A terceira competência é planejar e coordenar projetos. O planejamento envolve definir metas, estabelecer cronogramas e alocar recursos. Planejar um projeto não é uma tarefa fácil, pois é necessário estabelecer o escopo do projeto contendo o objetivo do projeto, os serviços a serem executados, os produtos e documentos necessários e uma programação geral do projeto.

A quarta competência é medir e monitorar o desempenho e a qualidade. Em uma organização é de suma importância ter métodos que monitorem o desempenho e avaliem os

resultados, só assim é possível averiguar as medidas eficazes para avaliar o progresso da organização.

A quinta competência refere-se ao fato dos gestores fazerem com que os seus subordinados aceitem as regras e políticas organizacionais. Os gestores devem fazer com que os seus subordinados tenham um padrão de comportamento que esteja de acordo com os objetivos organizacionais.

2.2.3 Modelo de relações humanas

O modelo de relações humanas tem como intuito focar o compromisso e a coesão. As competências contidas neste modelo de acordo com Quinn et al (2012) são as seguintes: Entender a si mesmo e os outros, Comunicar com honestidade e efetividade, Orientar e desenvolver pessoas, Gerenciar grupos e liderar equipes, Gerenciar e estimular o conflito construtivo. Quinn et al (2003) afirma que neste modelo encontram-se: os papéis de facilitador e mentor. No papel de facilitador o gestor deve promover o trabalho em equipe e gerir os conflitos organizacionais, já no papel de mentor, o gestor deve prezar o desenvolvimento individual de seus empregados.

Picchia (2008, p.7) afirma que:

Os facilitadores fomentam os esforços coletivos, promovem a coesão e o trabalho em equipe e administrar conflitos pessoais. Os mentores dedicam-se ao desenvolvimento das pessoas mediante a orientação cuidadosa e a empatia; nesse papel, o gerente contribui para aprimorar competências e planeja o desenvolvimento individual do empregado.

A primeira competência é entender a si mesmo e os outros, esta competência foca a necessidade do gestor conhecer seus limites e identificar comportamentos que afetam você e os outros, nesta competência se faz necessário o autoconhecimento e o *feedback*.

No processo de autoconhecimento, os pontos fortes e limites são colocados em evidência e este conhecimento é necessário para que o gestor possa avançar na organização. E com o *feedback* é possível averiguar as atitudes e os comportamentos prejudiciais no ambiente de trabalho. Entender os outros se utilizando da empatia é um processo que precisa ser feito para que o gestor exerça seu papel de facilitador nas organizações.

A segunda competência é comunicar com honestidade e efetividade. Esta competência enfatiza que o gestor necessita de uma comunicação eficaz, pois para Quinn et al (2012, p.54):

A comunicação interpessoal talvez seja uma das competências mais importantes e menos compreendidas que um gestor pode ter. A comunicação é um processo que

informa, coordena e motiva as pessoas e se faz necessário que o gestor tenha esta habilidade.

Nesse contexto Quinn et al (2012, p.55) afirma: “Analisar como nos comunicamos é vital. Habilidades de comunicação insatisfatória resultam em problemas interpessoais quanto organizacionais”. Saber se comunicar de forma efetiva é essencial na atuação de um gestor, pois a comunicação é uma das ferramentas para que a organização tenha progresso.

A terceira competência é orientar e desenvolver pessoas. Nesta competência o gestor deve ser um verdadeiro líder e buscar os conhecimentos e habilidades necessárias para que o gestor possa desenvolver os seus subordinados.

A quarta competência corresponde a gerenciar e liderar equipes, esta competência foca a importância de adotar uma postura de líder. A quinta competência corresponde a gerenciar e estimular o conflito construtivo, esta competência enfatiza a importância de saber lidar com o conflito. Estas três competências enfatizam a verdadeira liderança que o gestor deve desenvolver.

2.2.4 Modelo de sistema aberto.

Quinn et al (2003) afirmam que no modelo de sistemas abertos à organização depara-se com a inovação e o gerenciamento da mudança e neste modelo espera-se que o gestor seja inovador criativo e um negociador. Quinn et al(2003) salientam que o gestor como inovador é responsável em facilitar a adaptação e mudança e que ele seja um verdadeiro empreendedor, já como negociador ele deve possuir uma boa capacidade de persuasão, influência e poder e devem ser verdadeiros porta-vozes das organizações em que atuam.

Quinn et al(2012) classifica cinco competências neste modelo gerencial: usar o poder com ética e efetividade, patrocinar e vender novas ideias, estimular e promover inovação, negociar acordos e compromissos, implementar e sustentar a mudança. Picchia (2008, p.8) afirma que:

Os inovadores costumam ser visionários; nesse papel, o gerente é encarregado de facilitar a adaptação e a mudança, identificar tendências significativas e tolerar as incertezas e os riscos. Os negociadores preocupam-se com a sustentação da legitimidade exterior e a obtenção de recursos externos; devem ter astúcia política, poder e capacidade de persuadir e influenciar.

A primeira competência é usar o poder e a influência diz respeito ao uso do poder em diferentes níveis, sabe-se que o poder é uma ferramenta estratégica para se conseguir alcançar resultados nas organizações. Quinn et al(2012) afirma que há três níveis em que o poder é utilizado: nível organizacional, nível de grupo e o nível individual. No nível

organizacional o poder é visto como a capacidade de influenciar para se atingir metas e planos, no nível de grupo o poder é tido como a capacidade de influenciar os colegas através da experiência e do conhecimento, já no nível individual o poder é tido como a capacidade da pessoa a influenciar o comportamento de outra pessoa.

A segunda competência é patrocinar e vender novas ideias, esta competência enfatiza a necessidade de ter o domínio sobre a comunicação oral e escrita e saber utilizar as ferramentas tecnológicas audiovisuais. Quinn et al (2012) traz como exemplo desta competência a relevância de saber estruturar apresentações para serem ministradas em público e enfatiza a necessidade do gestor de saber se comunicar.

A terceira competência é estimular e promover a inovação enfatiza a importância do gestor ser dotado de criatividade e buscar melhorias no ambiente em que atua. Quinn et al(2012, p.338) afirma que: “Uma inovação é um produto, serviço ou melhoria. A inovação envolve muitas vezes entregar valor para os clientes e consumidores”. Saber inovar é uma das grandes competências que o gestor deve adquirir nas organizações contemporâneas, pois com a inovação soluções simples podem ser implantadas e acarreta resultados positivos no ambiente organizacional.

A quarta competência é saber negociar acordos e compromissos. Esta competência é de grande importância para as organizações, saber negociar é pensar estrategicamente e ampliar o campo de visão da sua organização, envolve parcerias e deve ser benéfica para ambos os lados. Quinn et al (2012) afirma que na negociação a habilidade de comunicação é um aspecto importante a ser considerado, pois no processo de negociação as posições e visões diferentes sobre um problema faz com que o gestor compreenda o significado da empatia e desenvolva a sua inteligência emocional.

A quinta competência é saber implementar e sustentar a mudança, desenvolver esta competência é crucial no processo de gestão, pois as mudanças tendem a ser rejeitadas por funcionários com a visão mais arcaica e isto pode interferir diretamente nos resultados da organização.

Esses foram os modelos gerenciais abordados por Quinn et al que englobam as competências gerenciais necessárias para desempenhar o papel de gestor. Outro autor mundialmente conhecido como Mintzberg descrevera os papéis gerenciais e as competências necessárias de um gestor.

2.3 Papéis interpessoais, informacionais e decisórios

Mintzberg também relata sobre os papéis gerenciais. Mintzberg (1975 apud WIEGERINCK 2008) e Mintzberg (1975 apud RAUFFLET 2005) afirmam que: os papéis gerenciais estão divididos em três tipos de papéis organizacionais: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisor.

No grupo de papéis interpessoais encontram-se os papéis: representante, liderança, e ligação. No papel representante, o gestor é o símbolo da organização e representa a organização em todo tipo de cerimônia contribuindo assim para a imagem da organização; no papel de líder, o gestor é responsável pela motivação e direção dos funcionários; no papel de agente de ligação, o gestor deve criar e manter redes de relacionamentos internos e externos. Shernerhorn, Hunt e Osborn (1999, p.31) afirmam que: “Os papéis interpessoais do gerente envolvem o trabalho direto com outras pessoas. Isso inclui receber pessoas e participar de cerimônias oficiais, criar entusiasmo, atender as necessidades pessoais e manter contato com pessoas e grupos importantes”. Para Daft (2010, p.22): “As atribuições interpessoais dizem respeito aos relacionamentos com outros e são relacionadas às habilidades humanas antes descritas”. Nesse contexto Chiavenato (2010, p.22) também afirma que: “Os papéis interpessoais representam as relações com outras pessoas e estão relacionados com as habilidades humanas. Mostram como o administrador interage com as pessoas e influencia subordinados”.

No grupo de papéis informacionais encontram-se os papéis: observador, difusor e porta-voz. No papel de observador, o gerente busca e colhe informações sobre a gestão da empresa; no papel de difusor, ele difunde as informações e assegura-se de que as informações cheguem aos devidos destinos; no papel de porta-voz, o gestor é o elo da comunicação e deve propagar as informações internamente e externamente. Para Bowditch e Buono (2006, p.161) o conjunto de papéis interpessoais: “Relaciona-se com o recebimento e a transmissão de informações. Os três primeiros papéis informacionais caracterizam o gestor como o centro nervoso da empresa”. Para Chiavenato (2010, p.22): “Os papéis informacionais descrevem as atividades usadas para manter e desenvolver uma rede de informações”.

No grupo de papéis decisórios encontram-se os papéis: empreendedor, regulador distribuidor de recursos e negociador. No papel de empreendedor, o gestor deve estar sempre atento às oportunidades de negócios; no papel de regulador, o gestor deve enfrentar as mudanças e deve adaptar a organização às situações difíceis; no papel de distribuidor de

recursos, o gestor deve distribuir de forma eficaz os recursos para que todos os funcionários tenham recursos suficientes para o alcance dos resultados; no papel de negociador, o gestor deve participar de processos de negociações representando a sua organização e sabendo lidar com as diversas situações nas negociações que envolvem a empatia e o controle emocional. Para Chiavenato (2010, p.22) os papéis decisórios: “Envolvem todos os eventos e situações nos quais o administrador deve fazer uma escolha ou opção. Estes papéis requerem tanto habilidades humanas como conceituais”. Daft (2010, p.24) afirma que: “Papel decisório refere-se àqueles eventos em que o gerente deve fazer uma escolha e agir. Esses papéis frequentemente requerem habilidades conceituais, assim como humanas”. Raufflet (2005, p.73) afirma que: “O papel mais importante do trabalho do gerente continua sendo aquele ligado à decisão”.

Os papéis que envolvem a decisão são mais complexos e envolvem um maior conhecimento e habilidades mais aguçadas tanto conceituais como humanas, é necessário que o gestor tenha a competência de ser principalmente um bom negociador e empreendedor.

Neste capítulo pode-se perceber como é importante desenvolver habilidades, praticar as competências e assumir papéis na atuação do gestor, isto é necessário para uma adequada gestão nas organizações.

3 UM BREVE OLHAR SOBRE A EVOLUÇÃO DO PERFIL DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

Desde os primórdios da civilização que os escribas realizavam tarefas que envolviam a assessoria, arquivamento de documentos, escrita de documentos e relatos de viagens e eram profissionais de extrema confiança e sigilo.

De acordo com Nonato Júnior (2009), a atividade de secretariado passou a ser praticada em locais como mosteiros, monastérios e sociedades intelectuais e religiosas. Na idade média, esse trabalho estava concentrado em instituições políticas e religiosas.

Nonato Júnior (2009), afirma que o trabalho dos escribas é uma das atividades de assessoria mais antigas de que se tem indicio. Os escribas realizavam tarefas de secretário, arquivista, escritor e podiam também atuar como guerreiros.

Os escribas podiam ser encontrados na Grécia antiga, Império Romano e Ásia Menor e Antigo Egito. Na Grécia Antiga, os escribas faziam parte de uma casta hereditária que não possuía caráter sacerdotal. Na civilização egípcia, os escribas faziam parte do escalão dos altos funcionários, os altos funcionários do governo egípcio possuíam posição de destaque na sociedade egípcia. Os escribas se preparavam desde os cinco anos de idade em escolas especiais, nessas escolas especiais, eles estudavam cálculo, leitura e escrita, eles possuíam a responsabilidade de controlar a economia da sociedade egípcia e podiam ser vistos realizando trabalho de assessoria para o Estado, os templos e o exército (BOULOS JÚNIOR, 2009)

No que se refere a trabalhos de assessoria realizados na Grécia e no Império Romano, Nonato Júnior (2009) relata que Alexandre Magno foi um líder que valorizava o trabalho dos escribas, pois era através dos relatos de seus escribas que ele podia conhecer aspectos importantes que facilitavam as suas conquistas através de estratégias pautadas em relatos que envolviam aspectos geográficos, militares, linguísticos e culturais.

No caso do Antigo Egito, os escribas eram importantes em vários aspectos, esses aspectos relacionavam-se á administração civil, militar e religiosa. Nonato Júnior (2009, p.84) relata que:

O conhecimento da escrita era a chave para toda a erudição naqueles tempos. Por isso, os escribas acabaram liderando muitos ramos profissionais, atuando como generais de exércitos, geógrafos, engenheiros, contadores, sacerdotes e até filósofos ou conselheiros intelectuais, podendo acumular diversos cargos devido a sua ampla cultura geral.

O trabalho dos escribas era influenciado pela religião, os escribas se inspiravam no Deus Thoth (ou Tot) considerado o Deus da escrita, da sabedoria que segundo os preceitos religiosos do Egito era o escriba dos deuses.

Nonato Júnior (2009) relata que a escrita produzida pelos escribas era feita no papiro e as tintas utilizadas eram basicamente o preto e o vermelho. Existiam dois métodos: no primeiro método, a escrita do papiro se iniciava na direita do rolo e acrescentavam-se colunas á esquerda conforme o papiro era desenrolado; no segundo método a escrita era feita em linhas horizontais que se estendiam por toda a dimensão do papel.

O trabalho dos escribas sofreu mudanças drásticas após o apogeu do Império Romano, o processo de democratização na Grécia e difusão de novas concepções religiosas e políticas no sudeste do continente europeu. A partir destas mudanças os escribas dividiram-se em dois grupos: o primeiro grupo era formado por escribas que passaram a atuar como professores, filósofos, conselheiros e escritores; já o segundo grupo era formado por prisioneiros de guerras que eram explorados por seus senhores sendo conhecidos como meros copiadores (NONATO JÚNIOR, 2009).

A classe dos escribas se dissolveu em várias outras profissões e a categoria de secretários surge em meio a este cenário de escravidão e submissão passando a imperar uma linha de pensamento completamente diferente do que eram os escribas antes de se dissolverem.

Pode-se perceber que os escribas no início da civilização eram responsáveis por inúmeras atividades que eram de extrema importância para a sociedade e tinham um grande prestígio social. Eles realizavam tarefas que praticamente eram primordiais no meio que viviam, eles não eram meros copiadores, eles possuíam um papel intelectual na sociedade. Eles desempenhavam atividades que envolviam um conhecimento amplo da cultura geral dos povos, leitura e análise de aspectos importantes que levavam povos á conquista (BOULOS JÚNIOR, 2009).

Os secretários surgem com a visão errônea de que a sua atuação é para servir apenas para copiar e seguir ordens sem utilizar a sua capacidade intelectual e isso trouxe alguns paradigmas preconceituosos que até hoje assolam a profissão e desmitificam o verdadeiro papel e importância do secretário (a) executivo (a) nas organizações.

3.1 O Secretariado no Cenário Internacional.

Com as modificações ocorridas no trabalho dos escribas, o secretariado passou a ser desempenhado principalmente em instituições religiosas e intelectuais. O trabalho de

assessoria era composto por tarefas simplistas e todos que desempenhavam o secretariado eram homens.

A revolução comercial e o mercantilismo no século XV á XVIII trouxeram novas perspectivas para os profissionais de secretariado, pois eles passaram a ser requisitados nas organizações moldadas pelo avanço ocasionado pela revolução industrial. Nesta época os profissionais eram basicamente do sexo masculino e possuíam habilidades em redação, economia, contabilidade e filosofia.

Nonato Júnior (2009) relata que a entrada da mulher no secretariado ocorreu de forma intensa nos países da Europa Ocidental e nos Estados Unidos e Canadá. Estas profissionais possuíam cargos de confiança e ganhavam um valor inferior ao que era pago para profissionais do sexo masculino.

Nos séculos XIX e XX, os profissionais de secretariado executivo do sexo feminino apresentaram um crescimento gradativo ao longo das décadas. Para ser ter ideia deste crescimento, após a primeira guerra mundial um milhão de profissionais de Secretariado atuavam em todo mundo e em 1960 esse número subiu para 22 milhões (CASIMIRO 2008 apud NONATO JÚNIOR 2009).

Nonato Júnior (2009) relata que em 1950 um fator histórico iria marcar a história do secretariado um concurso de datilografia em homenagem ao centenário de nascimento da primeira datilógrafa: *Lilian Scholes*, que foi a filha do inventor da máquina de escrever moderna. Este evento teve ampla presença feminina e o dia 30 de Setembro foi escolhido como o dia do profissional de secretariado.

Lima e Cantarotti (2010, p.4) afirmam que:

O período entre as décadas de 1950 e 1960 marcou o destaque alcançado pelos profissionais de secretariado dentro das estruturas organizacionais. No início, a atuação destes profissionais, que ocupavam uma posição operacional, consistia basicamente no desempenho de técnicas secretariais. Com a evolução das práticas organizacionais a posição dos secretários foi substituída pela gerencial.

Com o avanço da tecnologia novos conceitos foram incorporados ao trabalho dos profissionais de secretariado e as ferramentas de trabalho iriam ser substituídas por outras mais modernas. Se antes os profissionais recorriam às máquinas de escrever e cartas para redigir documentos e enviá-los, hoje eles se utilizam de computadores modernos, *e-mail* e internet para interagir com o meio organizacional no qual estão inseridos.

A globalização possibilitou mudança de comportamento em todas as organizações, meios de comunicação mais modernos e uma gama de informações repassadas para os lugares em frações de segundo fizeram com que os profissionais se tornassem adeptos

das ferramentas modernas de trabalho resultantes do processo de globalização, e os profissionais de secretariado ganharam novas perspectivas diante deste cenário globalizado. As organizações passaram a exigir um novo perfil, um perfil de profissional que tivesse formação com conhecimento em diversas áreas e que fosse capaz de exercer um perfil multifuncional.

O conhecimento da área secretarial crescia e se expandia por todo o mundo, Nonato Júnior (2009, p.93) afirma que: “Nos cinco continentes, o secretariado tem demonstrado que as assessorias executivas se constituem como uma área de conhecimento interdisciplinar e uma prática profissional indispensável ao sucesso de qualquer trabalho organizado”.

Nesse contexto, há diversas associações profissionais e cursos superiores em atividade por todo o mundo. E o Brasil apoia e desenvolve atividades em cooperação com vários países.

De acordo com Nonato Júnior (2009, p.93): “A profissão de Secretariado passou a exercer pactos de cooperação internacional que visavam à valorização profissional, à igualdade de gênero e à gestão do conhecimento na profissão”.

Pode-se perceber que ao longo dos séculos o profissional de secretariado foi ganhando espaço no cenário internacional e que deixou de ser uma profissão ocupada somente por homens para ser exercida por profissionais mulheres. A atuação do profissional de secretariado passou a ser essencial nas organizações e a crescente necessidade de cursos universitários para capacitação de profissionais tornou-se inevitável.

Nos séculos XIX e XX os conflitos e guerras fizeram com que a tarefa de assessoria fosse desenvolvida pelas mulheres, pois um grande número de homens saiu para guerrear. O trabalho de assessoria feito pelas mulheres iria se intensificar na Europa, Estados Unidos e Canadá e ao longo dos anos o número de secretárias tornava-se cada vez maior nas organizações.

3.2 O secretariado no cenário brasileiro.

Com o surgimento da globalização e do avanço da tecnologia a atuação do profissional assumiria um novo papel dentro das organizações. As ferramentas utilizadas pelo profissional de secretariado se modernizaram e as tarefas passaram a ser feitas com instrumentos mais modernos, por exemplo, o trabalho de taquígrafia deu lugar aos programas

de computador que possibilitavam um maior avanço nas tarefas administrativas cotidianas do profissional de secretariado.

No Brasil, o secretariado crescia e se expandia e a maioria dos profissionais atuantes no mercado era do sexo feminino. Na década de 50 a 60 a atuação dos profissionais passou a ser requisitada nas organizações para realizarem tarefas dentro do campo de técnicas secretariais.

Natalense (1998) afirma que nos anos 50 a secretária era uma simples servente e as suas atribuições eram bastante limitadas e simplistas, uma vez que se limitavam basicamente a atendimento telefônico e datilografia. Essa visão se perpetuou na década de 60. Já na década de 70 houve mudanças para o profissional de secretariado, pois surgia o movimento das classes e da formação superior para o profissional de secretariado.

A classe secretarial passou a se organizar e reivindicar melhores condições de trabalho e como conquista a lei nº 6.556/78 (ANEXO 1) foi sancionada em 5 de Setembro de 1978. Esta lei foi o primeiro documento que reconhecia a profissão de secretariado no Brasil e regulamentava suas atribuições.

Entre as décadas de 1950 a 1960, a atuação do profissional remetia somente à execução de tarefas de técnicas secretariais possuindo assim um perfil operacional dentro das organizações. As reivindicações dos profissionais fizeram com que em 1978 fosse publicado o primeiro regimento secretarial, o regimento da lei Nº6. 556/78, do dia 5 de dezembro de 1978 que regulamentava as atribuições do profissional de secretariado executivo. Todavia este documento reconhecia o trabalho do profissional de secretariado como uma atividade e não como uma profissão.

A Lei N ° 6.556/78 reconhecia como secretário aquele que fosse portador do certificado de conclusão do curso regular de secretariado, em nível de segundo grau e que tivesse experiência de dois anos ou mais de trabalho com atividades próprias de secretário. De acordo com esta lei as atribuições eram:

Artigo 3º. São atribuições do Secretário: Executar tarefas relativas à anotação e redação, inclusive em idiomas estrangeiros; Datilografar e organizar documentos; Outros serviços de escritório, tais como: recepção, registros de compromissos e informações, principalmente junto a cargos diretivos da organização.
(BRASIL, 1978 p.1)

Percebe-se a simplicidade das tarefas incumbidas ao secretário que não precisavam de um grande conhecimento intelectual para executá-las. Como pode ser observada esta regulamentação deixou evidente que o trabalho de Secretariado era tomado por atividade e não como uma profissão.

Nesta lei, o secretário era visto como apenas um mero subordinado exercendo atividades que não exigiam uma boa formação acadêmica e que não exigia um conhecimento amplo da cultura geral e que limitava a profissão como uma atividade.

A regulamentação deixou claro que o secretário ainda tinha perante às organizações um papel operacional e de que ele não necessitava possuir um raciocínio estratégico para atuar. Nesse contexto Nonato Júnior (2009, p.101) explica que:

Todavia, é necessário compreender que havia todo um contexto gerador de dificuldades ao estabelecimento de uma regulamentação profissional, pois devido muitos anos de autoritarismo nos governos brasileiros, a discussão das classes profissionais e estudantis encontrava-se silenciada.

Entende-se que isso foi um fator que contribuiu para que a regulamentação dos profissionais de secretariado fosse tão operacional e restrita nas organizações.

Em 1985, a lei nº 7.377 estabelecia critérios de enquadramento profissional para o profissional de secretariado executivo e para o técnico em secretariado, esta lei continha as atribuições de cada nível profissional e forma de registro de trabalho. Contudo esta lei foi alterada em 10 de Janeiro de 1996 pela lei nº 9.261. A regulamentação oficial da profissão determinava para o profissional de secretariado executivo exercer a profissão era necessário ser diplomado reconhecido no Brasil por curso superior de Secretariado com diploma validado no Brasil ou então portador de qualquer diploma de nível superior com experiência comprovada de trinta e seis meses na área de Secretariado.

Esta regulamentação trazia como atribuições do Secretário Executivo:

I-Planejamento, organização e direção de serviços de Secretaria;
 II - Assistência e assessoramento direto a executivos; III-Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV- Redação de Textos profissionais especializados, inclusive em idiomas estrangeiro; V-Interpretação e sintetização de textos e documentos; VI- Taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanação, inclusive em idioma estrangeiro (vetado na lei 9.261|96);
 VII-Versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;VIII- Registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas;IX-Orientação de avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento a chefia;X- Conhecimentos protocolares.
 (BRASIL, 1996 p.1).

Com esta regulamentação é possível visualizar como houve evolução nas atribuições. Se antes as atribuições eram basicamente operacionais esta regulamentação valorizou as atribuições com caráter estratégico. Abandonando velhos paradigmas, as atribuições da lei nº 9.261|96 exigiam que os profissionais de Secretariado Executivo: fossem diplomados em cursos superiores; possuísem capacidade de planejar, organizar e direcionar serviços; gerenciar informações; redigir textos em outros idiomas são atribuições que fazem

com que o profissional tenha uma melhor formação e de certa forma traz as raízes do que foi a assessoria feita pelos escribas, um trabalho de assessoria que exige que o profissional tenha uma visão holística dos processos que ocorrem nas organizações e no mundo globalizado. Ele deixa de ser um profissional operacional e passa a ser peça estratégica nas organizações.

Esta regulamentação foi um grande passo para a conquista de espaço e reconhecimento dos gestores, das organizações e da sociedade, que tende a encarar o profissional de Secretariado como aquele que é sinônimo de submissão.

A Lei nº 9.261/96 instituiu que a profissão de Secretariado seria registrada nas Delegacias Regionais de Trabalho. A partir disso, diversas nomenclaturas surgiram para registrar os profissionais de Secretariado no Brasil. Nonato Júnior (2009) relata que para uma melhor organização da classe secretarial foi instaurada a portaria nº 3.103, de 29 de Abril de 1987, que enquadrava a categoria profissional como categoria profissional diferenciada.

Este documento foi entregue aos responsáveis pelas associações estaduais que se transformou no primeiro sindicato de Secretariado dos Estados Brasileiros e isso ocasionou um movimento de sindicalização nas entidades estaduais do Brasil. Os sindicatos foram sendo criados e a categoria secretarial pode contar com o apoio da Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio (CNTC).

Outro fator de extrema importância na mudança do perfil e histórico do profissional de secretariado foi a implantação da FENASSEC em 1988. Ela é a principal entidade de Secretariado no Brasil que atua nas mais diversas situações profissionais que envolvem o Secretariado e o meio em que ele está inserido.

De acordo com Nonato Júnior (2009, p.93): “A FENASSEC desenvolve relevantes programas com as organizações de Secretariado nos mais diversos países por meio de atividades internacionais”. O Brasil no âmbito secretarial participou de vários eventos internacionais que possibilitaram o profissional ter uma visão ampla da área secretarial fora da realidade brasileira.

Nonato Júnior (2009) afirma que a década de 1980 foi um período de muitas conquistas para o secretariado, cabendo destacar: a regulamentação profissional (1985), o enquadramento sindical (1987), os sindicatos estaduais (1987-1988), a Federação Nacional (1988) e o estabelecimento do código de ética.

O código de ética do profissional de secretariado no Brasil foi publicado em 1989 e contém os princípios, direitos e deveres que os profissionais de secretariado executivo devem seguir. Nonato Júnior (2009, p.108) afirma que: “A partir deste documento, a categoria

secretarial passou a desenvolver um relacionamento mais próximo com a responsabilidade social exigida de todos os sujeitos que fazem parte dos ambientes acadêmicos e organizacionais”.

O código de ética apresentou como um dos princípios fundamentais mais expressivos o artigo 3º que salienta que o profissional deve trabalhar com responsabilidade e zelar pela profissão obedecendo os preceitos morais e legais. Esse artigo é o principal, pois ele ressalta a missão dos profissionais de secretariado executivo.

Os direitos fundamentais estão contidos no artigo 4º e afirmam que:

Artigo 4º-Constituem-se direitos dos Secretários e Secretárias: Garantir e defender as atribuições garantidas pela lei de regulamentação; Participar de entidades representativas da categoria; Participar de atividades públicas ou não, que visem defender os direitos da categoria; Defender a integridade moral e social da profissão, denunciando às entidades da categoria qualquer tipo de alusão desmoralizadora; Receber remuneração equiparada á dos profissionais de seu nível de escolaridade; Ter acessos a cursos de treinamento e a outros Eventos|cursos cuja finalidade seja o aprimoramento profissional; Jornada de trabalho compatível com a legislação trabalhista em vigor.(BRASIL, 1989 P.1)

Os direitos fundamentais constituem-se no que a profissão lutou por muitos anos para conseguir o reconhecimento na lei como uma profissão e assim como toda profissão possui um código com direitos para serem consultados e não permite que os profissionais de Secretariado sejam lesados em seus direitos.

O direito mais evidente contido no artigo 4º é o de defender a integridade moral e social da profissão. Sabe-se que o profissional de secretariado sofre estereótipos, e que ocorriam com mais intensidade quando a profissão não era regulamentada por lei.

Outro fator abordado no código que é imprescindível na atuação do profissional de Secretariado está contido no artigo 6º do código de ética e abrange o sigilo profissional do Secretário executivo. Em sua atuação, o profissional lida com diversas informações sigilosas.

Guimarães (2008) afirma que a atuação do profissional de secretariado exige discrição e que ele deve ser bastante cauteloso com as suas palavras, para que as informações obtidas não se transformem em fofocas e que tornem a confiança dos profissionais de secretariado abalada e um clima tenso no ambiente organizacional.

A relação entre profissionais deve ser feita na base do respeito e do profissionalismo, pois não há como desenvolver um bom trabalho de equipe possuindo membros que não se entendem. Isso acaba prejudicando o alcance das metas e objetivos organizacionais.

Assim o perfil do profissional de secretariado vai se modificando, e adquirindo um perfil empreendedor e criativo. A secretária torna-se o que Natalense (1998, p.10) define

como sendo: “Uma empreendedora que cria condições para a empresa produzir resultados e amplia a sua área de atuação”.

3.3 O novo perfil do profissional de secretariado.

Com a globalização o perfil do profissional de secretariado passou a tomar novos rumos, nova responsabilidades, atribuições mais complexas, quando esse profissional passou a assumir um perfil gerencial. Portela e Schumacher (2009) afirmam que com a globalização o profissional de Secretariado passou a ser mais valorizado.

O mercado globalizado exige que o profissional de secretariado tenha uma formação em várias áreas de conhecimento, incluindo Direito, Contabilidade, Administração, Língua estrangeira e Economia. A formação que o Secretário executivo deve possuir é muito mais ampla, pois esta formação visa atuação em vários ramos de negócios.

Neiva e D’Elia (2009) afirmam que o perfil mudou e a importância da atuação desse profissional está cada vez maior nas organizações e é umas das profissões que mais crescem na atualidade. Contudo este novo perfil não é uma realidade em todas as empresas, pois para Guimarães (2008, p.37):

O novo perfil da Secretária é apenas uma tendência e não uma realidade de todas as empresas. É um processo lento que, em contrapartida, possibilita novos desafios que motivam a profissional a acompanhar as novas exigências da empresa por meio de cursos para dominar conhecimentos em diversas áreas.

De fato há muitas organizações que ainda não exploram o potencial dos profissionais de secretariado, pois possuem a crença de que esses profissionais são ainda submissos e que não possuem capacidade de tomada de decisão. Isso ocorre devido à ausência da busca de informações sobre as verdadeiras atribuições do profissional de secretariado executivo.

Diante desta situação o profissional de secretariado deve procurar o seu aperfeiçoamento e buscar atualizar-se em várias áreas de conhecimento. Em sua atuação ele deve conhecer perfeitamente o ramo de negócios e o produto da organização em que atua, visto que pode fazer a diferença na atuação desses profissionais nas organizações contemporâneas.

O profissional de secretariado executivo está adquirindo uma postura gerencial, e atuando em níveis estratégicos das organizações. Suas tarefas e responsabilidades foram ampliadas e hoje se faz necessário a presença desse profissional em todos os tipos de organizações.

Uma visão interessante de Portela e Schumacher (2009, p.222) define bem este ponto:

Nesse processo de globalização em que tudo e todos se conectam, sem fronteiras, com enorme velocidade e muito intercâmbio pessoal e profissional, o atual secretário executivo personifica um agente de conexão, atuando como a interface entre clientes internos e externos, parceiros, fornecedores, gerenciando informações, administrando procedimentos de trabalho, preparando e organizando processos, para que soluções e decisões sejam tomadas com qualidade e foco em resultados.

O profissional de secretariado tornou-se a peça fundamental para as organizações contemporâneas. Guimarães (2008, p.37) afirma que: “A secretária “de futuro” não trabalha mais para um determinado executivo e sim para a empresa. A profissional não conduz sua carreira atrelada à do chefe. Quem ainda faz isso está perdendo mercado”. O perfil do profissional de secretariado estar tomando rumos diferentes e cada vez mais ganha espaço nas organizações contemporâneas com um perfil de assessor. Nesse Contexto, Medeiros e Hernandes (2010, p.346) afirmam que:

Distante da realidade do mercado de trabalho aquela profissional que auxiliava diretores, gerentes, chefes e organizava a rotina do escritório. Desfez-se a imagem decorativa de uma mulher sem capacidade para decisões, apenas cumpridora de ordens. Sua vida profissional foi enriquecida com outros papéis. Ela alcançou, depois de anos de estudo e de dezenas de cursos, o posto de assessora.

Pode-se perceber que o perfil atual é de assessora que atua no poder decisório das organizações e que lida com uma gama de informações, pessoas e processos e que assumiu um perfil gerencial em sua atuação devido à nova formação necessária para o perfil. Veiga (2010, p.22) afirma que:

A profissional que desempenha ou pretende desempenhar atividades de secretariado precisa ter competências, habilidade, conhecimento e, acima de tudo, comportamento condizente com o cargo. Embora, ainda hoje, alguns profissionais considerem que qualquer pessoa pode desempenhar essas atividades, sabemos que não.

Com esta afirmação percebe-se que o perfil do profissional de secretariado sofreu uma grande mudança e hoje é essencial que o profissional assuma novos papéis e competências nas organizações e tenha uma boa formação acadêmica.

O perfil das organizações exige um profissional que tenha uma visão global, seja criativo, e que aja nas mudanças, nas negociações, no gerenciamento das relações humanas organizacionais. Veiga (2010, p.20) afirma que: “A secretária deve estar atenta às mudanças, interpretar e identificar as novas qualificações exigidas pelo mercado de trabalho, resultado da globalização com o objetivo de se manter empregável”.

O mercado de trabalho fez com que os profissionais de secretariado adquirissem um perfil condizente com a realidade contemporânea das organizações, que almejam

profissionais polivalentes e que acompanham a tendência de ser um profissional proativo e que apresente resultados além do esperado para as organizações.

Diante do exposto, Veiga (2010, p.21-22) enfatiza que: “A secretária deixou de desempenhar um papel passivo, de simples executora de ordens e de tarefas mecânicas e passou a ser uma profissional ativa e participante, cada vez mais integrada aos negócios”. A atuação do profissional de secretariado estar ganhando destaque nas organizações e este profissional passou a ter mais responsabilidades a serem desempenhadas de grande importância nas organizações.

Lasta e Durante (2008, p.05) afirmam que:

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

Com esta afirmação percebe-se que o profissional de secretariado exerce cargos de assessoria e também de gestão, em sua atuação ele lida com diversas situações que fazem com que assuma papéis que impliquem a gestão.

A globalização fez com que a formação exigida pelas organizações fosse muito mais ampla tanto na questão de abordagem de conhecimentos de diversas áreas quanto na atuação abrangente do profissional de secretariado. Assim Bortolotto e Willers (2005, p.47) afirmam que o profissional de secretariado precisa estar apto a atuar como:

Assessor executivo- sendo o agente executor e multiplicador mais próximo dos executivos nas organizações.
 Gestor-veicular a prática do exercício de atribuições e responsabilidades, das funções de Secretariado Executivo, exercendo as funções gerenciais como: capacidade de planejar, organizar, implantar e gerir programas de desenvolvimento.
 Empreendedor- promover as ideias e as práticas inovadoras, com competência para implantar soluções alternativas e inovadoras, bem como capacidade crítica, reflexiva e criativa.
 Consultor- estender à empresa e à sua cadeia produtiva seus objetivos e políticas, trabalhar com a cultura da organização, transformando-as em oportunidades.

Para Durante (2008 *apud* LASTA e DURANTE 2008, p.17):

O gestor secretarial realiza atividades clássicas de administração como planejar, controlar, liderar e organizar, mas também as funções contemporâneas, pois está envolvido no gerenciamento de conflitos, em negociações, em acordos, na conciliação entre os objetivos individuais e organizacionais, no desenvolvimento das pessoas, na criação e gestão do conhecimento organizacional.

O papel do profissional de Secretariado na organização passou a ser mais complexo e as organizações tendem a recrutar profissionais com este perfil. Biscoli e Cielo

(2004, p.12) enfatizam a importância do gestor secretarial nas organizações: “Ao secretário executivo, neste novo contexto cabe então o papel de gestor nas organizações em que atua, estando assim apto a perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva, pois a dinamicidade do mercado de trabalho não permite erros nem mesmo demora no processo de decisão”.

Para Almeida, Rogel e Shimoura (2010, p.07):

Além da formação, esse profissional deve ter um elevado senso crítico, postura ética, capacidade de articulação; utilizar as competências específicas, ter visão generalista e sistêmica, ser empreendedor, gerenciar informações com eficácia, atuar proativamente, ser criativo, trabalhar em equipe fazendo uso de liderança, ter maturidade emocional, enfim, estar aberto para o aprendizado contínuo.

Becker e Ceolin (2010, p.2) afirmam que:

O secretário executivo tem um enorme desafio, na medida em que a sua profissão evoluiu, devido à passagem do perfil técnico para o universo profissional estratégico. A sua atuação abrange uma dimensão importante dentro da organização, tornando-se um profissional pensante que age racionalmente, exercendo um papel estratégico e autônomo, com visão generalista do espaço de trabalho.

O profissional de secretariado ampliou suas atividades e estas fizeram com que o profissional buscasse participar mais ativamente do ambiente organizacional passando a adquirir mais responsabilidades e prestígio dentro da organização e tivesse abertura para atuar como um gestor secretarial. Becker e Ceolin (2010, p.13) corroboram esta postura ao afirmarem que:

O gestor secretarial, procede de mudanças constantes no seu perfil, mas são estes desafios que o preparam para atuar competitivamente no mercado de trabalho. Desta forma, é presumível que o gestor secretarial continua realizando atividades técnicas, mas num novo contexto organizacional, agregou competências comportamentais e sociais, desenvolvendo visão holística dos negócios da empresa, colaborando fielmente na busca de resultados, ampliando sua atuação para o campo gerencial.

Tagliari e Durante (2009, p.37) afirmam que: “as competências pertinentes aos secretários podem, inicialmente aparentar simplicidade, mas no dia-a-dia de trabalho é que se vivenciam as habilidades em resolver situações que demandam competências de gestão pelos secretários”.

O atual profissional de secretariado deixou de ser um profissional que lidava apenas com os processos mecânicos e passou a utilizar seus conhecimentos para o uso de atividades que envolvem liderança, resolução de conflitos, tomada de decisões. As atividades que antes eram vistas como atividades que só podiam ser realizadas somente pelos gestores administradores podem ser realizadas pelo gestor secretarial, sendo que o gestor secretarial possui algumas particularidades.

Lasta e Silva (2007, p.4) afirmam que: “O secretário gestor precisa estar ciente de que é necessário saber trabalhar com os recursos materiais, financeiros, administrativos, mas, sobretudo, ele precisa entender de gente, de seres humanos, de comportamento humano”. Entende-se que a gestão realizada pelo profissional de secretariado é muito mais voltada para as pessoas, envolve muito mais a capacidade que o profissional possui para liderar, motivar e resolver conflitos dentro das organizações.

O perfil do profissional de secretariado evoluiu por conta da globalização e hoje ele possui habilidades e competências que eram impensáveis para a atuação de um profissional de secretariado há 50 atrás. Atualmente o profissional de secretariado possui o perfil de assessor e também de gestor secretarial. Natalense (1995 apud LASTA e DURANTE 2008, p.7) afirma que:

O gerente e o secretário têm papéis diversos, o primeiro tem a obrigação de gerenciar pessoas e materiais e o segundo dá apoio e condições para a tomada de decisão do gerente. Atualmente, contudo, o secretário executivo, por ter conhecimentos e competências gerenciais, também toma decisões próprias e importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

Com esta afirmação percebe-se que o perfil exigido possui conhecimentos e competências gerenciais, o profissional precisa desenvolver habilidades de comunicação, negociação, liderança, gerenciamento de conflitos, entre outras competências que ajudem na tomada de decisão organizacional. Diante do exposto, Biscoli e Cielo (2004) relatam que um assessor gerencial possui habilidades que vão desde o gerenciamento de processos até o gerenciamento de pessoas.

Nota-se que o perfil está muito mais complexo e o profissional de secretariado está ganhando um lugar de destaque nas organizações. Portanto o profissional de secretariado possui uma grande importância para as organizações e sua presença é imprescindível nas organizações como assessor e também como gestor secretarial. Nesse contexto Lasta e Durante (2008, p.14) afirmam que: “O gestor secretarial analisa a situação, coordena a equipe de trabalho, busca soluções com agilidade, facilitando e negociando condições visando um resultado eficiente no menor tempo possível”.

Outro fator a ser abordado é que as organizações contemporâneas necessitam de profissionais que saibam utilizar de forma eficaz a ferramenta estratégica da comunicação. A comunicação é um dos processos mais importantes em uma organização e é uma das competências mais importantes para este profissional, pois ele é tido como um elo entre os diferentes níveis da organização agindo como uma “ponte” dentro da organização.

Neiva e D' Elia (2009, p.101) afirmam que: “A missão de todo profissional e, principalmente do profissional secretário é construir pontes por meio dos seus relacionamentos e da arte de comunicação.” Já na visão de Portela e Schumacher (2009) o profissional de secretariado tem como papel na comunicação corporativa ser agente facilitador reduzindo os efeitos de ruídos na comunicação.

A atuação do profissional de secretariado nos relacionamentos organizacionais é de extrema importância, pois este profissional demonstra a capacidade de gerir esses relacionamentos de forma eficaz e apresenta um conjunto de atividades que mostram a sua capacidade de ser um agente facilitador. Para Becker e Ceolin (2010, p.7): “A profissão vem demonstrando constante avanço na abordagem dos conceitos da gestão. O secretário tem preparação permanente e atuação polivalente, sendo um colaborador marcado pelas relações interpessoais, pelo gerenciamento das informações e pelo comprometimento com as metas da empresa”.

Biscoli e Cielo (2004) afirmam que o profissional de secretariado executivo é mediador de relacionamentos dentro da organização, portanto o profissional de secretariado executivo gerencia os mais diversos tipos de relacionamentos, pois ele lida com vários clientes, fornecedores, parceiros e entre outras pessoas que fazem parte da rede de relacionamentos da organização em que atua.

Nas organizações contemporâneas, o profissional de Secretariado necessita ter uma boa comunicação e deve possuir uma visão global da empresa no qual atua, pois só com o conhecimento da visão global, o profissional de secretariado terá competência para gerar resultados nas organizações.

Neiva e D' Elia (2009, p.42) afirmam que: “Para gerar resultados, é necessário ter uma visão global, que passa, necessariamente, pelo conhecimento do negócio, da cultura e filosofia da empresa, da sua visão, da missão e dos objetivos e metas”. Portela e Schumacher (2009) enfatizam a importância do profissional de Secretariado conhecer os produtos e serviços oferecidos pela organização, os fornecedores, os clientes e toda a rede de relacionamentos presentes na organização. Para Rodrigues (2004 apud LASTA e SILVA 2007, p.5):

O profissional de Secretariado é um gestor, porque se envolve com os resultados esperados pela empresa, ou pela organização, onde atua, participa de processos que são etapas para atingir os resultados planejados, mediando recursos para a obtenção destes resultados. Para que isto ocorra, são importantes as atividades rotineiras, sendo imprescindível desenvolver e manter um gerenciamento de rotinas.

Com esta citação percebe-se a importância do profissional de secretariado executivo para o alcance de resultados dentro da organização atuando como um gestor para que os objetivos da organização sejam alcançados mediando os recursos e realizando suas tarefas de forma eficaz.

Para que a organização possa atingir seus resultados é de extrema importância manter a qualidade na organização para passar uma boa imagem para os seus clientes internos e externos. Portela e Schumacher (2009) afirmam que, o profissional de secretariado tem como foco de atuação como agente de qualidade, a conscientização dos colaboradores da importância dos processos de qualidade. Para Neiva e D' Elia (2009) o foco de atuação é a participação decisiva nos processos de certificação através do controle documental feito pelo profissional de secretariado na atuação de gerenciador de informações.

Decker (2010, p.9) afirma que: “A secretária deve compreender que é um dos principais elos da corrente da organização e que desenvolver seu papel com qualidade permitirá que todos os demais processos interligados tenham toda a qualidade almejada pela organização”.

Quando a organização busca resultados e qualidade, ela deve estar ciente que isso implica processos de mudanças na organização. Sabe-se que a mudança organizacional está inerente à organização, é algo que vai acontecer no ambiente organizacional, e o profissional de Secretariado deverá estar preparado para reagir de forma positiva à mudança organizacional. Portela e Schumacher (2009) afirmam que, na organização, o secretário executivo deve priorizar esse aprendizado, pois sua posição estratégica o coloca lado a lado com os profissionais que promovem as mudanças organizacionais.

Neiva e D' Elia (2009, p.148) afirmam que, “além de estar ao lado do centro das mudanças, em todas as empresas, o perfil de assessoramento aos níveis decisórios exige do secretário uma postura de parceria, o que envolve, nesse aspecto das mudanças, ser o primeiro profissional a entendê-las, aceitá-las, praticá-las e, principalmente, que seja um agente multiplicador”.

É muito importante que o profissional de secretariado promova a mudança nas organizações e adote uma postura de apoiador nos processos de mudanças organizacionais. Neiva e D'Elia (2009, p.148) afirmam que, “o comportamento do secretário em relação à mudanças, afeta o comportamento do departamento. Se a atitude do Secretário é refratária, omissa ou indiferente, o melhor processo de mudança pode falhar”.

Decker (2010, p.17) afirma que: “o perfil da secretária acompanha as mudanças e suas atividades exigem uma postura aberta para essas mudanças, uma atitude empreendedora apta a prestar suporte às diversas camadas da hierarquia organizacional no desempenho de suas funções”.

Além de desempenhar o papel de agente de mudanças, o profissional de secretariado executivo assumiu um papel de liderança na organização. A liderança é uma das competências mais importantes a serem adquiridas nas organizações contemporâneas, o profissional de Secretariado Executivo pode exercer a liderança de forma direta e indireta. Neiva e D’ Elia (2009, p.163) afirmam que, “a influência do profissional Secretário é decisiva na empresa. Como líder, ele pode acentuar seu papel como agente de mudança, formando e sedimentando posturas novas e atitudes vencedoras”.

Um profissional empreendedor é um profissional que está atento às oportunidades e procura gerir e manter bons relacionamentos profissionais. Neiva e D’ Elia (2009, p.166) afirmam que, “ao constatar a evolução permanente do profissional Secretário, pode-se naturalmente associar tal crescimento com as características dos empreendedores”.

O profissional de Secretariado em sua atuação deve utilizar constantemente a sua criatividade e isto faz com que ele de certa forma adquira um perfil empreendedor. Lima e Cantarotti (2010, p.120) afirmam que:

Profissionais com espírito empreendedor, que reconheçam e saibam desempenhar suas funções de assessores, com amplo conhecimento em marketing, negociações, projetos, gerenciamento de informações, funções gerenciais como planejamento, organização, controle e direção, gestão secretarial e com capacidade de desenvolver uma boa comunicação, compreendem o perfil exigido pelo atual profissional de secretariado executivo.

Empreender e inovar são competências bastante importantes no ambiente corporativo, pois as organizações contemporâneas almejam profissionais que tenham uma visão ampliada dos fatos e consigam enxergar as melhorias que podem ser alcançadas através destes fatos. Além de ser empreendedor e inovador, o profissional necessita ter amplo conhecimento em projetos, negociações e gestão secretarial revelando um perfil polivalente.

Ainda segundo Neiva e D’ Elia (2009, p.172): “acreditamos que tanto as empresas como os secretários terão um ganho significativo com a prática do empreendedorismo”.

Dieterich e Ferro (2012, p.55) afirmam que: “a profissão de secretariado executivo vem sofrendo grandes mudanças [...]”. Em consequência disso, atualmente é necessário que esse profissional busque cada vez mais desenvolver habilidades de gestão e liderança.

Atuando como líder e facilitador o profissional de secretariado necessita saber negociar, a negociação é uma das competências mais importantes para o profissional de Secretariado, Neiva e D' Elia (2009, p.112) afirmam que: “faz parte da bagagem do profissional secretário a arte de “negociar”. Como um agente facilitador, o secretário “negocia” o tempo todo”.

Para Cordeiro e Giotto (2009, p.19):

O profissional de secretariado, ligado a diferentes públicos e sendo uma peça estratégica na empresa, precisa ter conhecimento de técnicas de negociação, pois será indispensável em seu dia a dia a prática de negociações, seja com a chefia, seja com os colegas, clientes, enfim, tudo o que abrange a empresa.

O processo de negociação está presente na atuação do profissional de secretariado executivo e é necessário que ele adquira a competência de saber negociar, pois ele lida com diversas informações e relacionamentos dentro das organizações e é muito importante que ele desenvolva a capacidade de saber negociar dentro das organizações.

Barros et al (2013, p.45) afirmam que:

As competências gerenciais são utilizadas em Secretariado Executivo nas suas diversas responsabilidades, contribuindo para o alcance de objetivos e metas organizacionais por meio do desenvolvimento de atividades que envolvem o gerenciamento, participação no planejamento, na condução e estímulo às pessoas e no controle.

Ao longo deste capítulo pode-se observar que a evolução da classe secretarial não foi uma mudança rápida, ao longo de décadas a profissão enfrentou estereótipos, em meio á luta conquistou seu reconhecimento por lei. As suas atribuições tornaram-se complexas e seu perfil assumiu uma postura estratégica nas organizações. O profissional de secretariado passou a ter mais responsabilidades, competências e habilidades, ele possui o perfil de empreendedor, negociador, bom comunicador, líder e hoje pode ser considerado um gestor secretarial.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção possui como intuito apresentar os procedimentos utilizados na elaboração da pesquisa. Para Marconi e Lakatos (2010, p.139) a pesquisa: “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades imparciais”.

4.1 Natureza da pesquisa.

A pesquisa será qualitativa, pois é mais subjetiva e irá envolver a percepção dos Secretários Executivos acerca da presença dos papéis gerenciais em sua atuação. De acordo com Prodanov e Freitas (2013, p.128) na abordagem qualitativa: “O ambiente natural é fonte direta para coleta de dados, interpretação de fenômenos e atribuição de significados”. O levantamento de dados foi feito através de uma revisão bibliográfica, para Marconi e Lakatos (2010, p.142): “A bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionadas com o tema”. Prodanov e Freitas (2013, p.128) afirmam que a pesquisa bibliográfica: “É concebida a partir de materiais já publicados”.

Foi realizada uma pesquisa de campo exploratória para obter um maior conhecimento sobre o tema da pesquisa, pois para Marconi e Lakatos (2010) envolve a formulação de questões, o desenvolvimento de hipóteses, explorar o assunto e obter um conhecimento mais aprofundado. Para Prodanov e Freitas (2013, p. 127) a pesquisa exploratória: “Visa proporcionar maior familiaridade com o problema tornando-o explícito ou construindo hipóteses sobre ele”.

4.2 Instrumento e coleta de dados

De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p.149) a coleta de dados é: “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos”.

Acerca do instrumento de coleta de dados a pesquisa utilizou um questionário. 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 respondidos por escrito e sem a presença do entrevistador”. O questionário foi composto por cinco perguntas para o perfil pessoal e quatorze questões sobre a presença de papéis gerenciais na atuação do profissional de secretariado. O questionário foi fundamentado de acordo com as competências gerenciais de Quinn et al e Mintzberg.

4.3 Amostra da pesquisa.

A amostra utilizada na pesquisa é de 25(vinte e cinco) estudantes do curso de Secretariado Executivo que atuam na área de Secretariado e 5(cinco) egressos do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará. Os critérios utilizados para esta pesquisa foram: formação superior completa ou incompleta em Secretariado Executivo e atuantes na área. Um período de seis meses foi utilizado para coletar informações para esta pesquisa.

4.4 Análise e interpretação dos resultados.

Marconi e Lakatos(2010, p.151): “a análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas”. A análise dos dados é feita a partir da interpretação dos dados, da explicação dos dados e da sua especificação. Já a interpretação dos dados é uma atividade que envolve a construção das relações entre os resultados e a teoria.

A pesquisa deste trabalho é qualitativa, exploratória e a análise dos dados será feita através de resultados obtidos de questionário elaborado, com a finalidade de averiguar os papéis gerenciais existentes na atuação dos profissionais de secretariado.

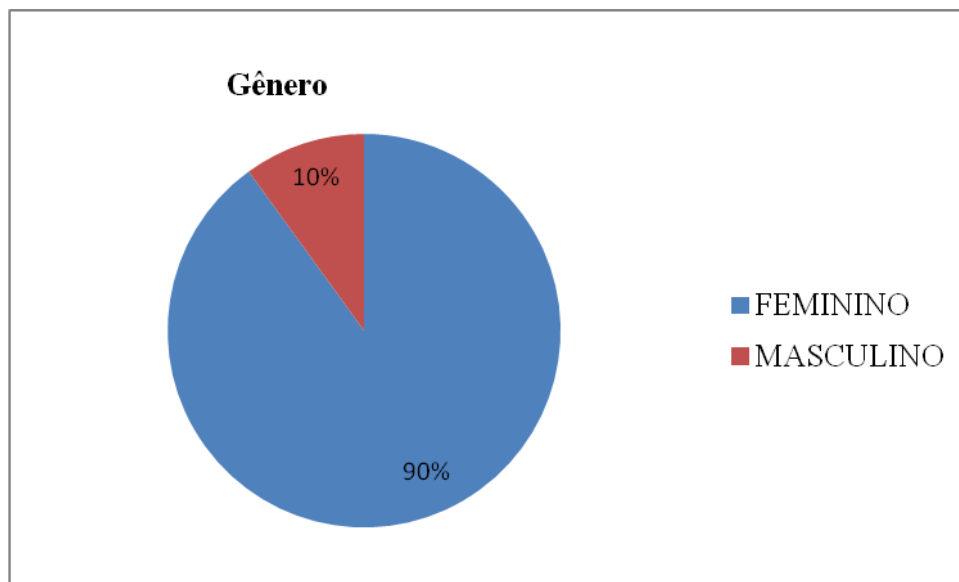
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar se os profissionais de secretariado assumem papéis gerenciais, os objetivos específicos são: averiguar os papéis gerenciais existentes em sua atuação; investigar a importância dos papéis gerenciais para a atuação do profissional de secretariado, e averiguar se os profissionais de secretariado consideram os papéis gerenciais compatíveis com a visão que as organizações possuem da sua atuação, esta pesquisa visa responder o seguinte questionamento: O profissional de secretariado atua ou pode atuar como gestor? Sim ou não?

A pesquisa utilizou como instrumento de coleta de dados, um questionário contendo dezenove (19) perguntas, a primeira parte do questionário continha cinco (5) perguntas sobre o perfil profissional dos respondentes e a segunda parte continha catorze (14) perguntas sobre a presença de competências gerenciais na atuação do secretário executivo com o intuito de verificar a presença de papéis gerenciais.

5.1 Perfis dos profissionais

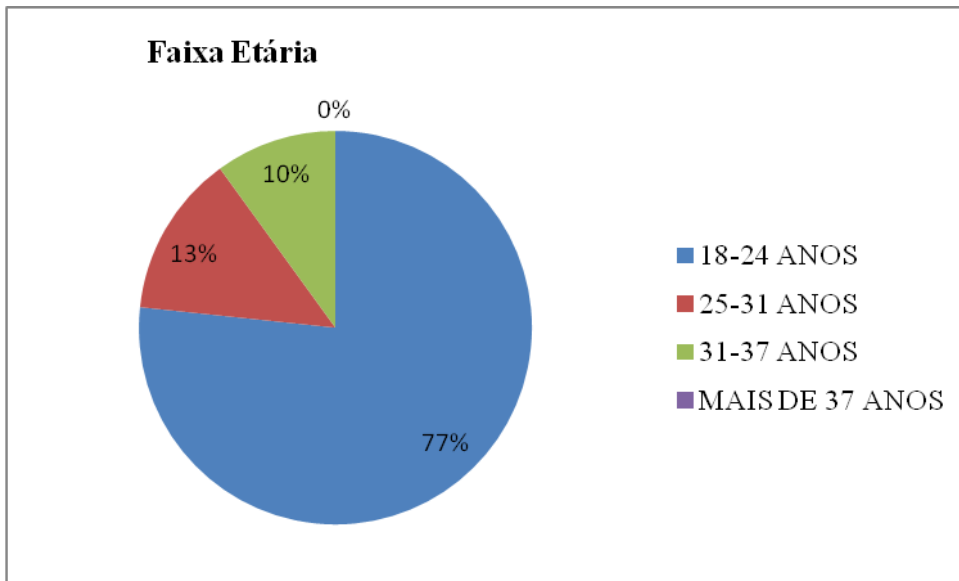
Gráfico 1-Gênero dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

No gráfico 1 verifica-se o gênero dos respondentes da pesquisa. 90% (vinte e sete pessoas) dos respondentes são do sexo feminino e 10% (três pessoas) são do sexo masculino. Embora haja uma predominância de mulheres exercendo o secretariado, os homens estão ganhando espaço no mercado. Na amostra utilizada houve a predominância de mulheres.

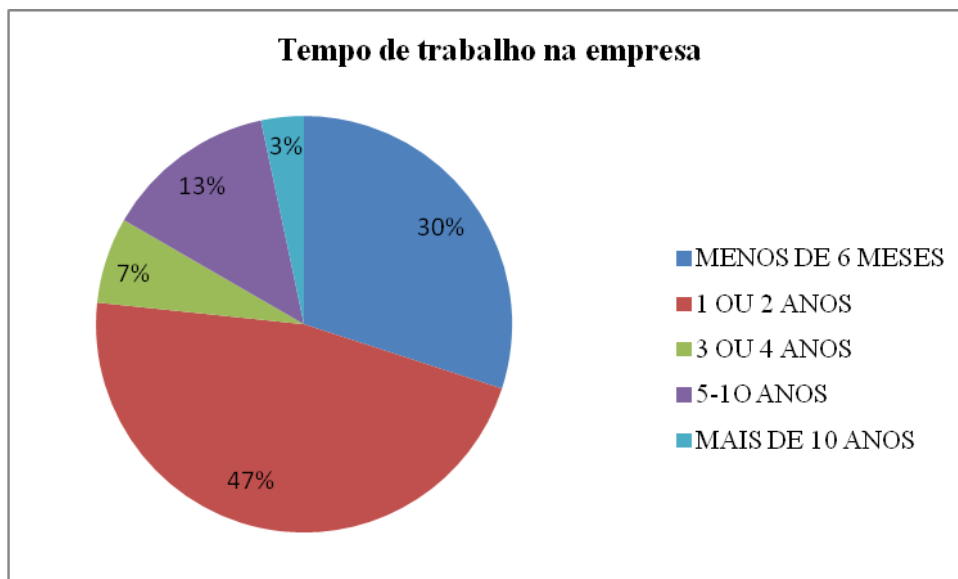
Gráfico 2: Faixa Etária dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa de campo

No gráfico 2 verifica-se o gênero dos participantes da pesquisa, 77% (vinte e três pessoas) dos investigados estão na faixa etária de 18-24 anos, 13% (quatro pessoas) estão na faixa etária de 25-31 anos, e 10% (três pessoas) estão na faixa de 31-37 anos. A amostra mostrou a predominância de jovens na profissão, o mercado tem dado espaço para a atuação dos profissionais de secretariado no começo de suas carreiras, mesmo antes de concluírem o curso de graduação.

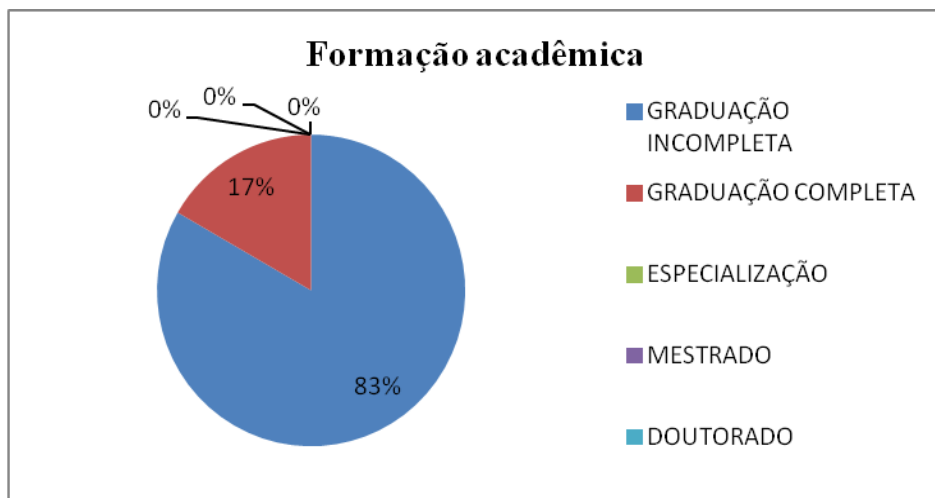
Gráfico 3: Tempo de trabalho na empresa dos participantes da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

No gráfico 3 verifica-se o tempo de atuação do participante da pesquisa na organização. Os dados obtidos foram esses: 30%(9 pessoas) dos entrevistados atua há menos de seis meses na empresa, 47% (catorze pessoas) estão na empresa entre 1 ou 2 anos, 7%(duas pessoas) atuam na empresa entre 3 ou 4 anos, 13%(4 pessoas) estão na empresa entre 5 a 10 anos, e 3%(uma pessoa) está na empresa há mais de 10 anos. Os dados revelam a recente atuação dos profissionais participantes da pesquisa.

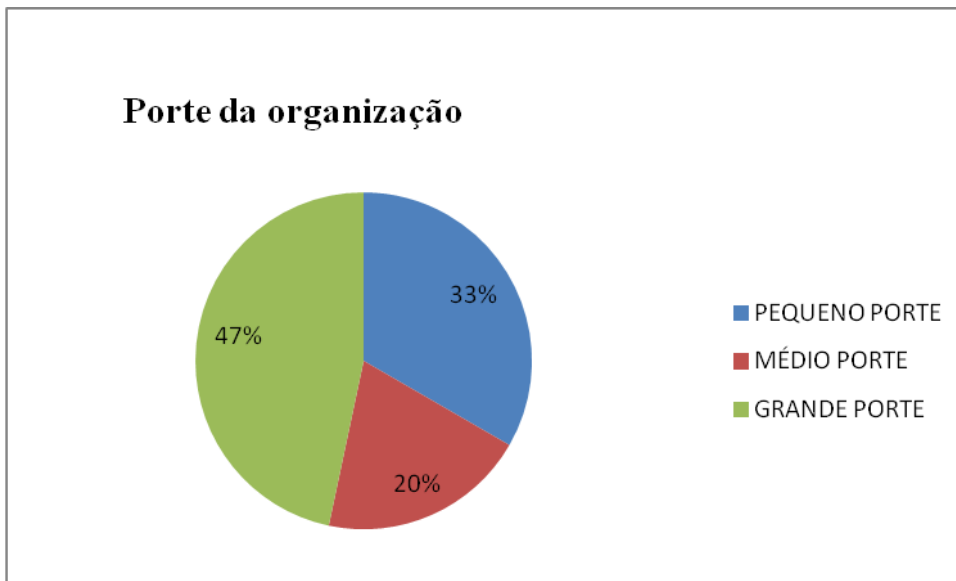
Gráfico 4- Formação acadêmica dos participantes da pesquisa



Fonte: Dados da pesquisa de campo

O gráfico demonstra que 83% (vinte e cinco pessoas) possuem o curso de graduação incompleto e 17% (cinco pessoas) possuem a graduação completa. A pesquisa revela que a maioria dos entrevistados são estudantes de secretariado que já atuam na área.

Gráfico 5- Porte da organização que os participantes da pesquisa atuam.



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

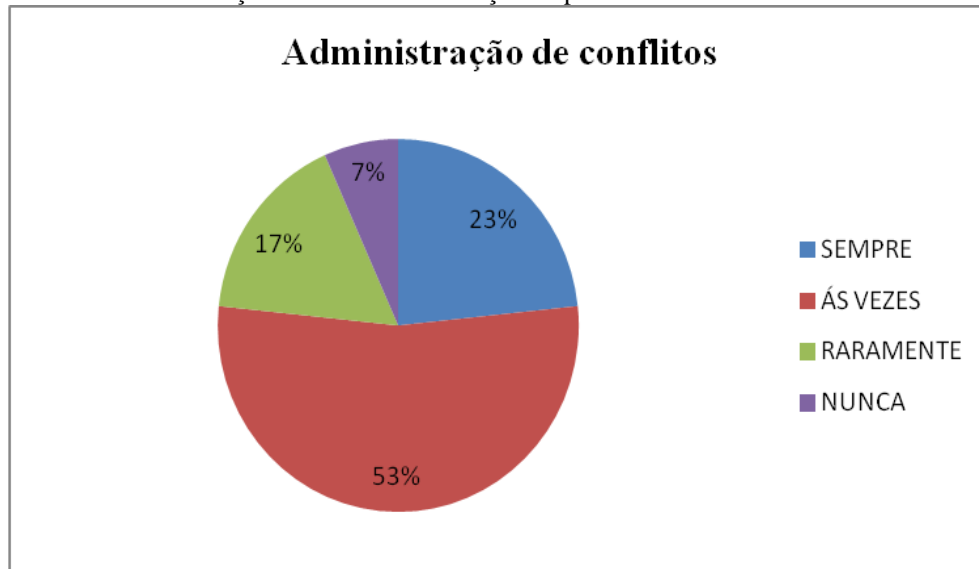
No gráfico 5 verifica-se o porte da organização em que atuam os participantes da pesquisa. Conforme os dados obtidos 33% (dez pessoas) atuam em empresas de pequeno porte, 20% (seis pessoas) dos participantes atuam em empresas de médio porte e 47% (catorze pessoas) atuam em organizações de grande porte. Os dados da pesquisa revelam que a maioria dos profissionais utilizados na amostra atua em empresas de grande porte.

5.2 Análise dos papéis gerenciais em Secretariado Executivo

A segunda parte do questionário investiga as competências gerenciais que compõem os papéis gerenciais presentes na atuação do secretário executivo. O questionário foi elaborado com perguntas objetivas e uma pergunta subjetiva para que o profissional de secretariado investigado relatasse o seu ponto de vista acerca da influência das competências dos profissionais de Secretariado.

5.2.1 Administração de conflitos na atuação dos profissionais de Secretariado

Gráfico 6: Administração de conflitos na atuação do profissional de secretariado



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Essa questão busca investigar se os profissionais de secretariado administram conflitos em sua atuação. Na pesquisa 23% (sete pessoas) responderam que sempre administram conflitos, 53% (dezesseis pessoas) responderam que às vezes administram conflitos, 17% (cinco pessoas) responderam que raramente administram conflitos, 7% (duas pessoas) responderam que nunca administram conflitos.

Robbins (1974 apud Daft 2010, p.827) afirma que: “o conflito refere-se à interação antagônica na qual um grupo tenta bloquear as intenções ou metas de outros”. O conflito faz parte do cotidiano das organizações e pode ser benéfica ou não para a organização. Nesse contexto Daft (2010) afirma que administrar conflitos é uma das tarefas características que o líder de uma equipe deve resolver. Farias (2009, p.99) afirma que:

Os profissionais de secretariado, por estarem ao lado dos diretores e intermediarem as negociações entre diferentes públicos (clientes, empresa, fornecedores, superiores, subordinados), têm de estar devidamente preparados para lidar com difíceis e diferentes situações.

Percebe-se que o profissional de secretariado necessita saber administrar conflitos, pois isso é imprescindível para que ele desenvolva as suas atividades de maneira eficaz na organização. A pesquisa revelou que os profissionais administram conflitos em um nível moderado em sua atuação.

Esta competência gerencial pertence ao papel de facilitador proposto por Quinn et al e aos papéis interpessoais de Mintzberg. Como agente facilitador, o profissional de

secretariado administra conflitos e acaba atuando como líder e agente de ligação para poder gerir da melhor forma os relacionamentos existentes na organização.

5.2.2 Comunicação efetiva e eficaz no ambiente de trabalho

Gráfico 7-Comunicação efetiva e eficaz na atuação do profissional de secretariado



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Essa questão investigou se a comunicação ocorre de forma efetiva e eficaz na atuação dos profissionais de secretariado. 60% (dezoito pessoas) responderam que sempre se comunicam de forma eficaz e efetiva e 40% (doze pessoas) responderam que às vezes se comunicam de forma eficaz.

A comunicação é uma das principais ferramentas para que a organização obtenha sucesso. Chiavenato (2010, p.417) afirma que: “Comunicar significa tornar algo comum. Esse algo pode ser uma mensagem, uma notícia, uma informação, um significado qualquer”.

Chiavenato (2010) relata que a comunicação é um processo complexo e que é composto por seis elementos:

- a) Fonte: É aquele que almeja transmitir ideia e|ou informação;
- b) Transmissor: Meio utilizado para codificar a mensagem;
- c) Canal: Meio escolhido para que a mensagem parta da fonte até o seu futuro destino;
- d) Receptor: Meio ou aparelho que decodifica a mensagem;

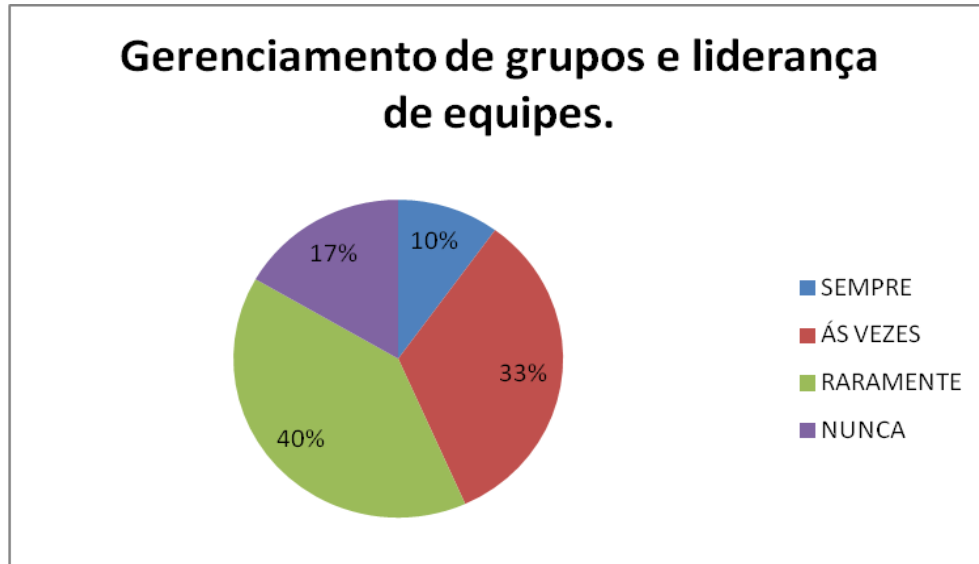
- e) Destino: É aquele que deve receber a mensagem e compartilhar seu significado;
- f) Ruído: Qualquer distúrbio que prejudique o processo de comunicação e que possa afetar a mensagem.

A comunicação é um processo que exige total interação entre fonte e destino para que ocorra de forma eficaz. Os dados da pesquisa revelaram que a grande maioria se comunica de forma efetiva e eficaz, demonstrando assim o papel de bom comunicador que o profissional deve desempenhar.

Esta competência pertence ao papel de mentor relatado por Quinn et al e aos papéis interpessoais de Mintzberg. Como mentor, o profissional de secretariado deve desenvolver uma boa comunicação para garantir que as metas e os objetivos organizacionais sejam alcançados, representando a organização e atuando como líder.

5.2.3 Gerenciamento de grupos e liderança de equipes

Gráfico 8- Gerenciamento de grupos e liderança de equipes na atuação do profissional de Secretariado



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Na pesquisa foi exposto que 10% (3 pessoas) responderam que sempre gerenciam grupos e lideram equipes, 33% (dez pessoas) responderam que às vezes, 40% (doze pessoas) responderam que raramente e 17% (cinco pessoas) responderam que nunca.

Chiavenato (2010, p.448) afirma que:

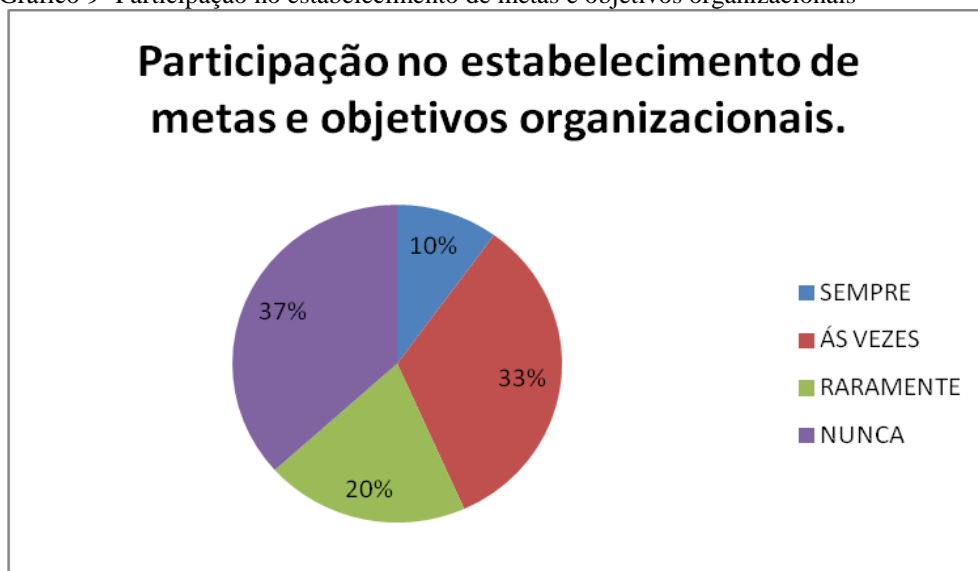
A liderança não deve ser confundida com direção, nem mesmo com gerência. Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder. Por outro lado, nem sempre um líder é um administrador. Na verdade, os líderes devem estar presentes no nível institucional, intermediário e operacional das organizações. Todas as organizações precisam de líderes em todas as suas áreas de atuação.

A liderança é algo que está sendo desenvolvido pelos profissionais de secretariado, para Neiva e D'Elia (2009.p.163): “o profissional secretário, na polivalência do seu papel, exerce uma liderança direta e indireta”. A liderança pode e deve ser exercida pelo profissional de secretariado. Os dados da pesquisa revelaram que os profissionais de secretariado participantes já exerceram a liderança em sua atuação.

Esta competência pertence ao papel de facilitador de Quinn et al e aos papéis interpessoais de Mintzberg. O profissional de secretariado atua como líder, representante e agente de ligação, pois em sua atuação mantém as redes de relacionamento e motiva os funcionários para a consecução dos objetivos.

5.2.4 Participação no estabelecimento de metas e objetivos organizacionais

Gráfico 9- Participação no estabelecimento de metas e objetivos organizacionais



. Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Esta questão busca investigar a participação dos profissionais de secretariado no estabelecimento de metas e objetivos organizacionais. 10% (três pessoas) responderam que sempre participam do estabelecimento de metas e objetivos organizacionais, 33% (dez

peças) responderam que às vezes, 20% (seis pessoas) responderam que raramente e 37% (onze pessoas) responderam que nunca.

Chiavenato (2010, p.249) afirma que: “Estabelecer metas envolve empregados de todos os níveis. Já os objetivos Chiavenato (2010, p.249) define como sendo: “ resultados específicos que se pretende alcançar em um determinado período de tempo”.

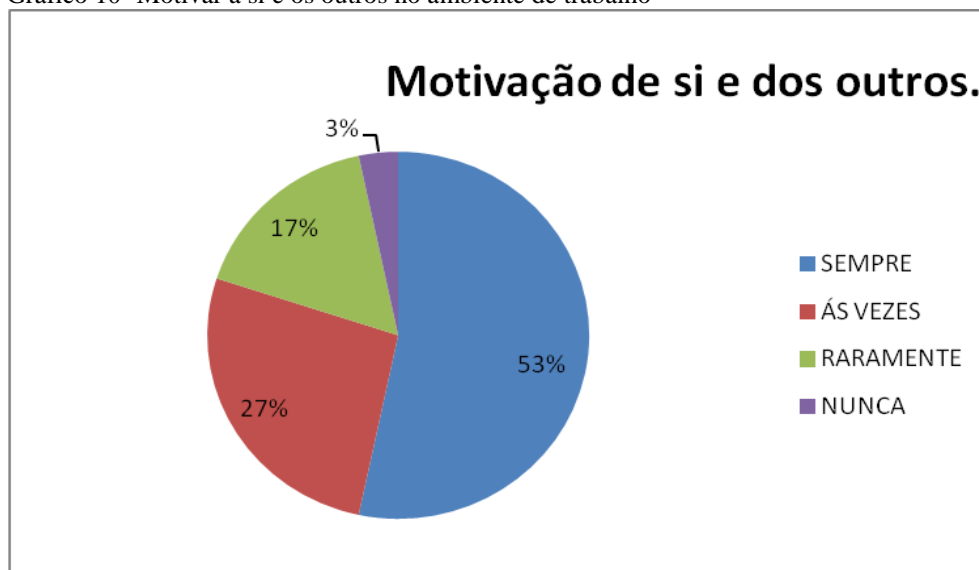
Portela e Schumacher (2009) afirmam que o objetivo é a determinação do foco e permite que a organização determine os rumos dos negócios. Já as metas formam a parte mensurável dos objetivos.

Portela e Schumacher (2009) enfatizam que o profissional deve possuir uma visão global, ser comprometido e envolvido com os negócios da organização e ter como foco os resultados. Portanto, uma boa forma de exercer o seu papel de agente de resultados é participar do estabelecimento de metas e objetivos. Os dados revelaram um percentual significativo de profissionais investigados que já participaram do estabelecimento de metas e objetivos da organização.

Esta competência gerencial pertence ao papel de diretor de Quinn et al e aos papéis interpessoais de Mintzberg. Como diretor, o profissional de secretariado deve participar do estabelecimento de metas e objetivos com a finalidade de promover o alcance dos resultados sendo líder e agente de ligação.

5.2.5 Motivação de si e dos outros

Gráfico 10- Motivar a si e os outros no ambiente de trabalho



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Nesta questão a pesquisa investigou se o profissional de secretariado motiva a si e os outros. 53% (dezesseis pessoas) responderam que sempre motivam a si e os outros no

ambiente de trabalho, 27% (oito pessoas) responderam que às vezes, 17% (cinco pessoas) responderam que raramente e 3% (uma pessoa) responderam que nunca.

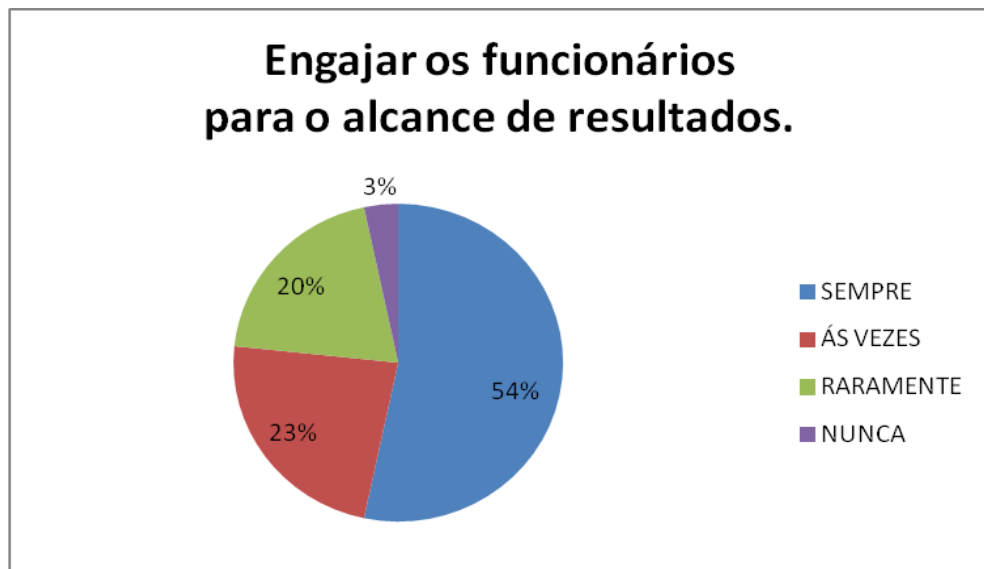
Chiavenato (2010, p.476) define motivação como: “resultado da interação entre o individuo e a situação que o envolve”. A motivação é algo a ser estimulado dentro da organização, pois um profissional motivado consegue produzir muito mais que um profissional que não está motivado. Como líder o profissional de secretariado deve estimular a motivação de todos que fazem parte da sua esfera de atuação.

Os dados da pesquisa revelaram uma parcela significativa do estímulo da motivação na atuação dos profissionais de secretariado agindo como líder e agente de resultados ele deve desenvolver a capacidade de estimular a motivação na organização.

Esta competência pertence ao papel de diretor proposto por Quinn et al e aos papéis interpessoais de Quinn et al e Mintzberg. O profissional de secretariado atuando como diretor, líder e agente de ligação deve motivar e direcionar o trabalho da sua equipe com a finalidade de contribuir de forma positiva para os resultados da organização.

5.2.6 Engajar os funcionários para o alcance de resultados

Gráfico 11- Engajar os funcionários para o alcance dos resultados



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Esta questão buscou investigar se o profissional de secretariado engaja os funcionários para o alcance dos resultados. 54% (dezesseis pessoas) responderam que sempre engajam os funcionários para o alcance dos resultados, 23% (sete pessoas) responderam que às

vezes, 20% (seis pessoas) responderam que raramente e 3% (uma pessoa) respondeu que nunca engaja os funcionários para o alcance dos resultados.

Portela e Schumacher (2009, p.222) afirmam que:

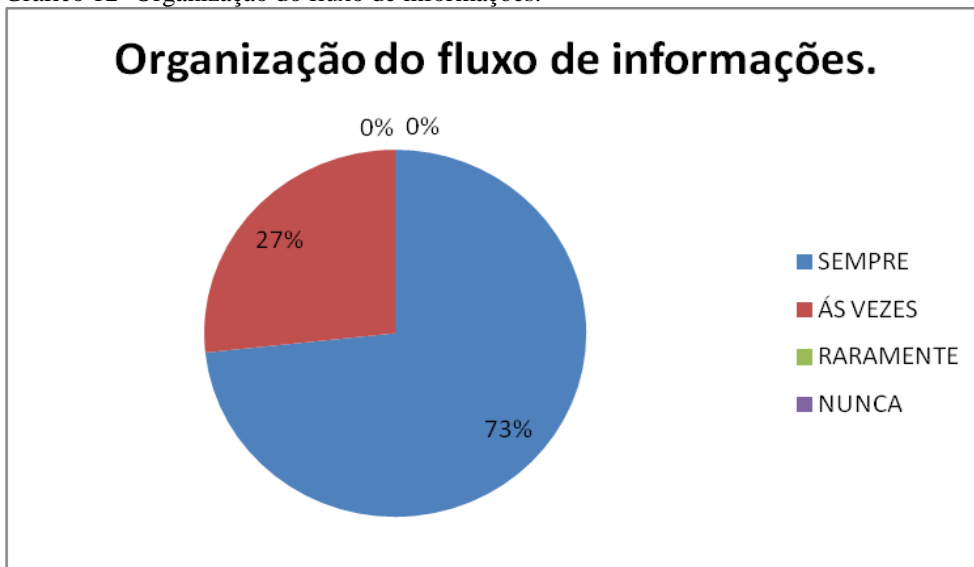
Nesse processo de globalização em que tudo e todos se conectam, sem fronteiras, com enorme velocidade e muito intercâmbio pessoal e profissional, o atual secretário executivo personifica um agente de conexão, atuando como a interface entre clientes internos e externos, parceiros, fornecedores, gerenciando informações, administrando procedimentos de trabalho, preparando e organizando processos, para que soluções e decisões sejam tomadas com qualidade e foco em resultados.

O profissional de secretariado deve pautar sua atuação com foco nos resultados e para isso ele deve engajar os outros funcionários. Percebe-se que a amostra selecionada busca engajar os funcionários para o alcance dos resultados, um percentual significativo já praticou esta competência.

Esta competência pertence ao papel de produtor proposto por Quinn et al e aos papéis interpessoais de Mintzberg. Como produtor, o profissional de secretariado deve agir como um verdadeiro agente de resultados fazendo com que todos trabalhem para atingir as metas e os objetivos organizacionais liderando equipes e atuando como um elo de ligação na organização.

5.2.7 Organização do fluxo de informações

Gráfico 12- Organização do fluxo de informações.



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Esta questão busca investigar se o profissional de secretariado organiza o fluxo de informações, 73% (vinte e duas pessoas) responderam que sempre organizam o fluxo de informações e 27% (oito pessoas) responderam que às vezes.

Organizar o fluxo de informações é de extrema importância para a organização, já que através dela todos os processos organizacionais se concretizam. Neiva e D'Elia (2009, p.62) afirmam que:

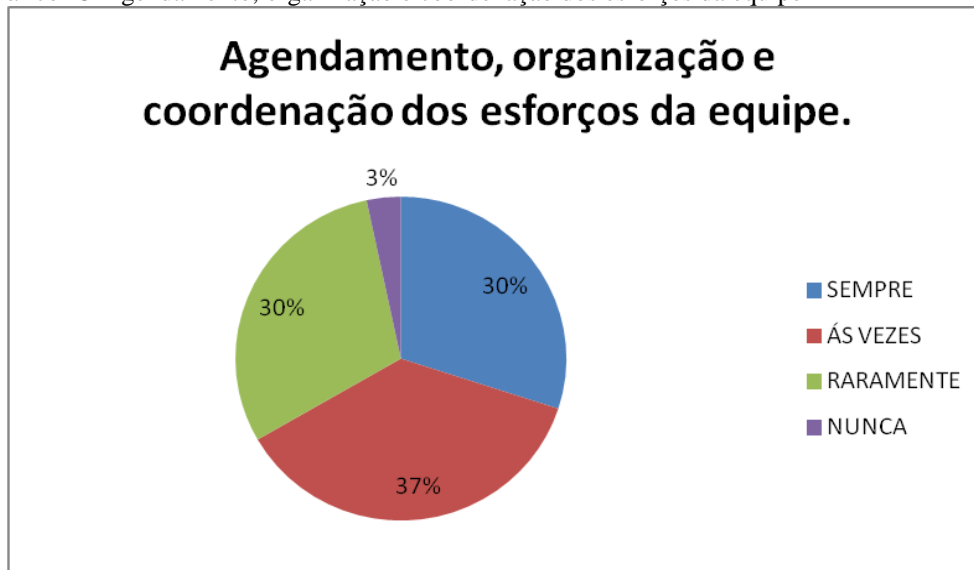
A velocidade exigida no mundo dos negócios aliada à complexidade gerada pelo volume e pela variedade de informações, faz com que a importância do gerenciamento da informação assumam um papel vital nas organizações e, principalmente, na atividade do secretário.

O profissional de secretariado necessita desenvolver a competência de organizar o fluxo de informações, já que organizar o fluxo de informações é uma das mais importantes tarefas que o profissional de secretariado deve cumprir em sua atuação.

Esta competência pertence ao papel de monitor proposto por Quinn et al e aos papéis informacionais de Mintzberg. Como monitor, o profissional de secretariado organiza o fluxo de informações, pois a sua posição na organização exige que ele esteja constantemente lidando com todo tipo de informação. No que se refere aos papéis informacionais, o profissional atua como observador, difusor e porta-voz da organização, pois cuida para que as informações sejam repassadas de forma correta, buscando e colhendo informações e sendo um elo da comunicação.

5.2.8 Agendamento, organização e coordenação dos esforços da equipe

Gráfico 13-Agendamento, organização e coordenação dos esforços da equipe



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Esta questão investiga se o profissional de secretariado agenda, organiza e coordena os esforços da equipe. 30% (nove pessoas) responderam que sempre, 37% (onze pessoas) responderam que às vezes, 30% (nove pessoas) responderam que raramente e 3% (uma pessoa) respondeu que nunca. Para Lasta & Durante (2008, p.14)

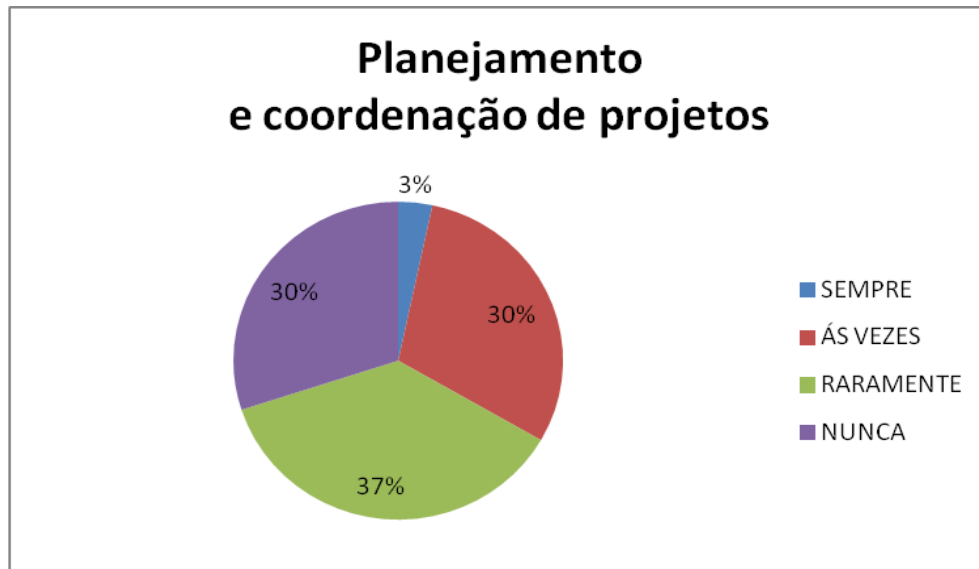
O gestor secretarial analisa a situação, coordena a equipe de trabalho, busca soluções com agilidade, facilitando e negociando condições visando um resultado eficiente no menor tempo possível. Apesar dos imprevistos que originam demandas imediatas, faz-se necessário o planejamento e a organização dos compromissos e das atividades, identificando os que exigem solução urgente dos demais [...].

Os profissionais de secretariado investigados praticam o papel gerencial de coordenador nas organizações, um percentual significativo já assumiu o perfil de coordenador. Considerando a amostra utilizada, que foi uma amostra jovem, este é um resultado positivo, pois mostra que apesar dos profissionais serem jovens no mercado, já atuam como coordenadores.

Esta competência pertence ao papel de monitor proposto por Quinn et al e aos papéis interpessoais e informacionais de Mintzberg. Atuando como coordenador, o profissional de secretariado deve promover a coordenação dos esforços da equipe fazendo com que a sua equipe esteja integrada, promovendo a motivação e o trabalho em equipe, agindo como um líder e agente de ligação.

5.2.9 Planejamento e coordenação de projetos

Gráfico 14- Planejamento e coordenação de projetos



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Esta questão investiga se em sua atuação o profissional de secretariado planeja e coordena projetos. 3% (uma pessoa) responderam que sempre planejam e coordenam projetos, 30% (nove pessoas) responderam que às vezes, 37% (onze pessoas) responderam que raramente e 30% (nove pessoas) responderam que nunca.

Lima e Cantarotti (2010) enfatizam que o profissional necessita dos conhecimentos em projetos, pois em sua atuação polivalente ele irá necessitar do conhecimento em projetos. Já Neiva e D' Elia (2009) relatam que a gestão de projetos deve fazer parte da atuação dos profissionais de secretariado.

A pesquisa revelou um percentual significativo dos profissionais investigados que já planejaram e coordenaram projetos, esta questão trouxe um resultado positivo para a atuação dos profissionais de secretariado demonstrando que o profissional de secretariado possui a capacidade de coordenar projetos.

Esta competência gerencial pertence ao papel de coordenador de Quinn et al e corresponde aos papéis interpessoais e informacionais de Mintzberg. Nesta competência é necessário que o profissional de secretariado seja líder, agente de ligação e porta-voz na organização.

5.3 Negociação de acordos, prazos e compromissos

Gráfico 15- Negociação de acordos, prazos e compromissos.



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Esta pesquisa busca investigar se na atuação do profissional de secretariado há a negociação de acordos, prazos e compromissos. 30% (nove pessoas) responderam que sempre negociam acordos, prazos e compromissos, 43% (treze pessoas) responderam que às vezes, 17% (cinco pessoas) responderam que raramente e 10% (três pessoas) responderam que nunca.

De acordo com Neiva e D'Elia (2009, p.112):

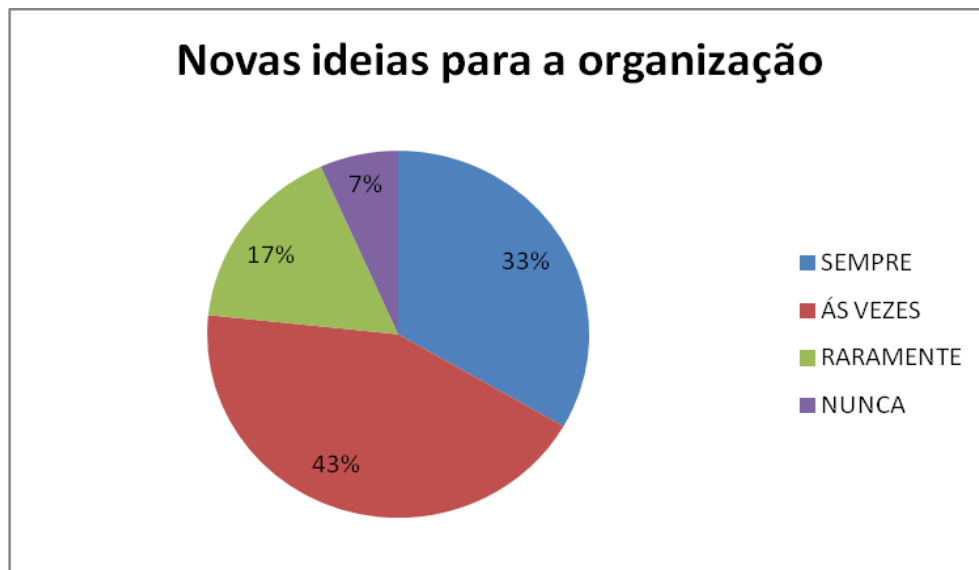
Como um agente facilitador, o secretário negocia o tempo todo. Basta pensarmos que todos os seus relacionamentos com clientes internos e externos, pares, executivos exigirão soluções de problemas, troca de informações, levantamento de dados, orientações etc.

Em sua atuação, os profissionais de secretariado assumem o papel de negociadores dentro da organização, os dados da pesquisa revelaram um percentual significativo de profissionais que já lidaram com o processo de negociação dentro das organizações.

Esta competência pertence ao papel de negociador proposto por Quinn et al e corresponde ao papéis decisoriais de Mintzberg. Em sua atuação, o profissional de secretariado está sempre lidando com situações que exigem que ela saiba negociar.

5.3.1 Novas ideias para a organização

Gráfico 16- trazendo novas ideias para a organização



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Esta questão visa investigar se na atuação do profissional de secretariado ele busca trazer novas ideias para sua organização. 33% (dez pessoas) responderam que sempre, 43% (treze pessoas) responderam que às vezes, 17% (cinco pessoas) responderam que raramente e 7% (duas pessoas) responderam que nunca.

Para Azevedo e Costa (2002 *apud* CORDEIRO e GIOTTO, 2009, p.15):

O mercado de trabalho busca profissionais preparados, que possam assessorar quem toma as decisões; atuar na gestão, buscando a constante aprendizagem de técnicas gerenciais e, também, que tenham competência empreendedora, ou seja, [...] capacidade reflexiva e criativa, promovendo práticas inovadoras.

O novo perfil exige que ele assuma um perfil inovador dentro das organizações, a grande maioria dos profissionais investigados busca trazer novas ideias para a organização.

É essencial que os profissionais sejam empreendedores na organização, Neiva e D' Elia (2009) afirmam que o profissional de secretariado possui acesso a uma diversidade de ideias e isto faz com que ele adquira um perfil de empreendedor.

Esta competência pertence ao papel de inovador explanado por Quinn et al e corresponde aos papéis decisoriais de Mintzberg, especificamente do papel de empreendedor. Como agente inovador, o profissional de secretariado deve sempre dar novas ideias para a organização com o intuito de melhorar os processos de trabalho e contribuir para um melhor ambiente organizacional.

5.3.2 Disseminação da mudança e a busca do envolvimento dos empregados

Gráfico 17- Disseminação da mudança e a busca do envolvimento dos empregados



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Esta questão investiga se o profissional de secretariado dissemina a mudança e busca o envolvimento dos empregados. A pesquisa revelou que 34% (dez pessoas) responderam que sempre, 40% (doze pessoas) responderam que às vezes, 13% (quatro pessoas) responderam que raramente e 13% (quatro pessoas) responderam que nunca.

É necessário que o profissional de secretariado assuma uma postura de inovador perante às mudanças. Portela e Schumacher (2009, p.232) afirmam que:

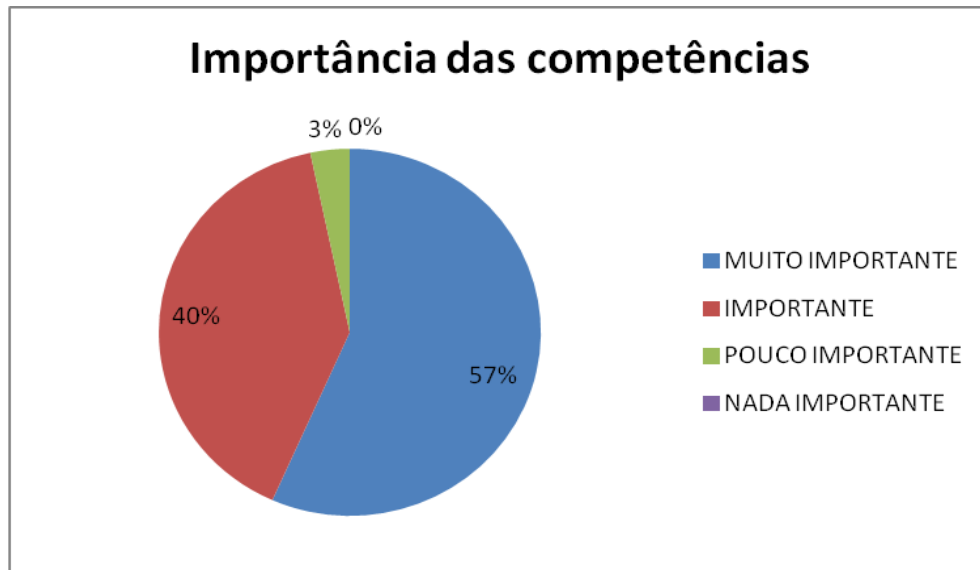
É justamente o comportamento do secretário executivo frente às mudanças que afeta o comportamento do departamento ou setores organizacionais quanto à adesão e assimilação. Sua atuação é determinante para um clima de ajustes de visibilidades quanto aos benefícios da mudança.

Assumir o papel de agente de mudança nas organizações é muito importante para o profissional de secretariado, pois a sua influência pode interferir diretamente na implantação das mudanças. Os dados da pesquisa revelaram que a grande maioria dos investigados procura disseminar a mudança e o envolvimento dos empregados.

Esta competência pertence ao papel de inovador de Quinn et al e corresponde aos papéis decisórios de Mintzberg. Nesta competência é necessário que o profissional de secretariado dissemine a mudança, pois exerce uma posição de bastante influência na organização.

5.3.3 Importância das competências

Gráfico 18- A importância das competências



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Esta questão busca investigar qual o grau de importância dado às competências destacadas nas questões anteriores. 57% (dezessete pessoas) responderam que as competências são muito importantes, 40% (doze pessoas) responderam que as competências são importantes e 3% (uma pessoa) respondeu que as competências são pouco importantes.

Os dados da pesquisa revelaram que os profissionais de secretariado consideram importantes e salientaram que estas competências são de extrema importância para engradecer a atuação dos profissionais de secretariado e para facilitar o trabalho organizacional.

5.3.4 Incorporação das competências.

Gráfico 19- A incorporação das competências



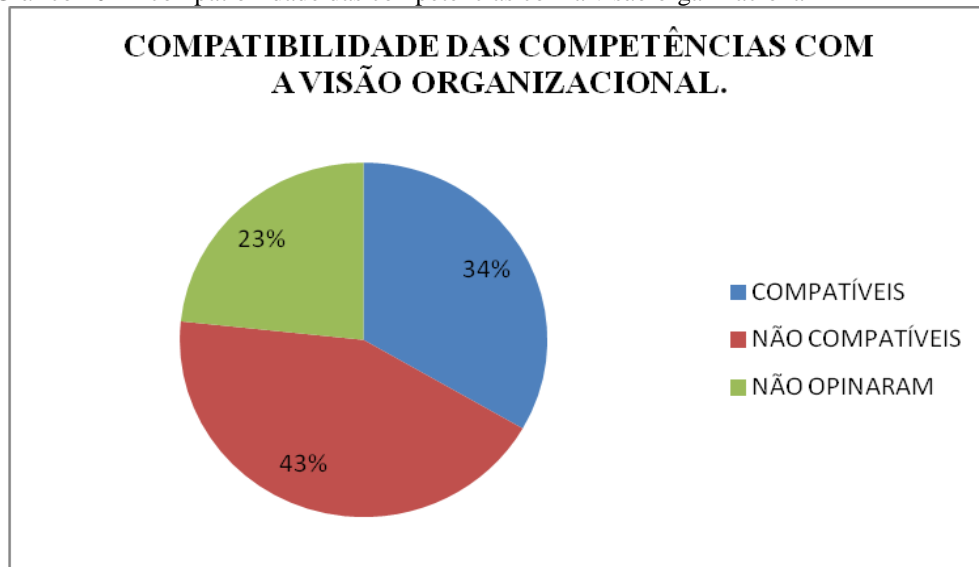
Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Esta questão busca investigar se os profissionais de secretariado consideram que as competências elencadas nas questões anteriores devem ser incorporadas em sua atuação. Os dados da pesquisa revelaram que 97% (vinte e nove pessoas) consideram que as competências devem ser incorporadas na atuação dos profissionais de secretariado e apenas 3% (uma pessoas) considerou que não devem ser incorporadas. A pequena parcela que considerou que não devem ser incorporadas foi justificada pelo fato das competências não serem compatíveis com a visão da organização do participante respondente. Nesse contexto Lasta e Durante (2011, p.13-14) afirmam: “o gestor secretarial continua realizando atividades técnicas, mas nesse novo contexto organizacional, agregou atribuições e competências ainda mais complexas”. Para Bortolotto e Willers (2005, p.2):

A incorporação de novas competências e habilidades permitiu-lhes ocupar mais espaço junto aos dirigentes e às equipes de trabalho. Tornaram-se profissionais capazes de intervir, identificar problemas e resolve-los, propor soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho, analisar dados, informações e trabalhar em equipe.

5.3.5 Compatibilidade das competências

Gráfico 20- A compatibilidade das competências com a visão organizacional



Fonte: Dados da pesquisa de campo.

Esta questão buscou investigar se as competências elencadas estão compatíveis com a visão que a organização possui da atuação dos profissionais de secretariado investigados. Conforme os dados obtidos, 34%(dez pessoas) consideraram as competências compatíveis com a visão da organização, 43%(treze pessoas) consideraram as competências incompatíveis com a visão da organização.

Os participantes da pesquisa que responderam que as competências são compatíveis teceram os seguintes comentários: Sim, a empresa espera que o secretário tenha controle e domínio da informação, que cobre e organize projetos e prazos (PARTICIPANTE 2); já o participante 27 afirmou que: sim, O gestor viaja muito então, quando está fora, confia a mim o gerenciamento dos projetos. Já o participante 28 afirma que:

Essas competências devem fazer parte do profissional de secretariado, para que possa desenvolver de forma satisfatória suas atribuições. Acredito que essas qualificações e habilidades são esperadas não só da empresa que atuo, mas de todas as empresas, elas já fazem parte do novo perfil do profissional.

Já os participantes que responderam que as competências são incompatíveis com a visão da organização comentaram que:

Nem todas as organizações estão dispostas a dar um espaço para profissional de Secretariado executivo desenvolver essas competências, são poucas as empresas que possuem a visão de um secretário executivo desenvolvendo, de alguma forma, um papel gerencial. (PARTICIPANTE 24)

Para um profissional de secretariado executar essas atribuições, dependerá da empresa, pois existem empresas que não dão oportunidade para o profissional dar sua opinião, comandar e expor suas ideias. O profissional com a oportunidade de

adquirir essas competências destacadas seria um grande avanço para a profissão em que muitas empresas não valorizam e muito menos dar oportunidades. A empresa onde trabalho é um exemplo de empresas que não valorizam o profissional e não obtém oportunidade do profissional executar atividade relacionada ao papel gerencial. (PARTICIPANTE 25).

Já o participante 12 afirma: “Muitas vezes não podemos contribuir da forma que desejamos, pela falta de conhecimento de muitas organizações que não enxergam a importância do profissional de secretariado”.

A pesquisa constatou que os papéis gerenciais estão presentes na atuação do profissional de secretariado em diferentes escalas. Os dados revelaram que as organizações não estão dando espaço para que o profissional possa exercer as competências referentes aos papéis gerenciais, através da amostra foi constatado que as organizações limitam a capacidade dos profissionais de secretariado de assumirem papéis gerenciais, mas cabe ao profissional mostrar que possui o conhecimento e capacidade para atuar como gestor secretarial.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as mudanças ocorridas na profissão, o profissional de secretariado adquiriu novos conhecimentos e habilidades e passou a assumir novas responsabilidades nas organizações, desenvolvendo competências e incorporando novos papéis na sua rotina. Nesse contexto, o profissional de secretariado incorporou papéis gerenciais e tornou a sua atuação uma peça-chave para o sucesso organizacional.

Os papéis gerenciais constatados na pesquisa correspondem aos papéis situados nos modelos gerenciais e nos papéis explanados por Mintzberg. Os dados revelaram que o profissional de secretariado possui a competência de administrar conflitos, gerenciar grupos e liderar equipes, comunicar de forma efetiva e eficaz, estas competências correspondem aos papéis de facilitador e mentor citados por Quinn et al e aos papéis interpessoais citados por Mintzberg. As competências de estabelecer metas e objetivos, motivar a si e os outros, engajar os funcionários para o alcance de resultados pertence aos papéis de produtor e diretor, estas competências foram encontradas na atuação dos profissionais de secretariado investigados correspondendo também aos papéis interpessoais citados por Mintzberg. As competências de organizar fluxos de informações; agendamento, organização e coordenação dos esforços da equipe e planejamento e coordenação de projetos compõem os papéis de monitor e coordenador e correspondem aos papéis interpessoais e informacionais de Mintzberg. As competências de negociar acordos, prazos e compromissos; trazer novas ideias para a organização; e disseminar a mudança são competências que correspondem aos papéis gerenciais de inovador e negociador e aos papéis decisórios propostos por Mintzberg.

Conforme os resultados obtidos, em sua atuação o profissional de secretariado realiza atividades que exigem que este profissional realize competências assumindo os diversos papéis gerenciais citados, isto mostra que o perfil do profissional de secretariado está abandonando velhos paradigmas e revelando uma posição de gestor que os profissionais de secretariado podem assumir.

A pesquisa revelou que os profissionais de secretariado utilizam as competências de diversos papéis gerenciais na organização, e consideram que a incorporação destas competências é importante para que se possa ter um destaque nas organizações. Contudo destaca-se que em algumas organizações a atuação do profissional ainda é restrita, não podendo o profissional desenvolver as competências e assim assumir papéis gerenciais dentro da organização.

Os papéis gerenciais presentes na atuação do profissional de secretariado mostram que o profissional adquiriu competências que envolvem tomada de decisão, negociação, inovação e liderança. Assim o profissional passou a agregar um maior valor à sua atuação.

A gestão secretarial revelou ser uma área de grandes expectativas para os profissionais de secretariado, para que o profissional consiga atuar como gestor secretarial é necessário que ele adquira conhecimentos, habilidades e desenvolva competências, para poder assumir mais responsabilidades e conseguir destaque em sua atuação.

Ressalta-se a postura de gestor que o profissional de secretariado deve assumir, mesmo que em algumas organizações os seus conhecimentos e habilidades não sejam devidamente explorados, este profissional deve mostrar que possui tais competências para que possa galgar mais espaço nas organizações.

Infere-se, portanto, que o profissional de secretariado deve agregar novas competências em seu perfil, realizando atividades que envolvam tanto à assessoria como a gestão secretarial, pois o secretariado necessita de profissionais que atuem como gestores secretariais nas organizações.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walkiria Gomes de; ROGEL, Geórgia T.S; SHIMOURA, Alzira da Silva. Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**. Volume 01.2010. São Paulo. Disponível em: <WWW.revistagesec.org.br> Acesso em: 16/09/2013.
- BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; SILVA, Joelma Soares; LIMA, Geovana Alves de; BRITO; Daniela Graciela Silva. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários Executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**. Volume 4.nº 2.2013. Disponível em: <WWW.revistagesec.org.br> Acesso em 19/12/2013.
- BECKER, Graciele; CEOLIN, Jamara: Gestão Secretarial-Uma nova visão de Assessoramento. **Revista@**. Passo Fundo. Volume 06.2010. Disponível em: WWW.UPF.BR Acesso em: 16/09/2013.
- BÍSCOLI, Fabiana Regina; CIELO, Ivanete Daga: Gestão organizacional e o papel do secretário executivo. **Revista Expectativa**, Paraná, 2004 - Disponível em:<e - revista. Unioeste. BR> Acesso em: 16/09/2013.
- BORTOLOTTO, Márcia Fernanda Pasa; WILLERS, Ednilse Maria: Profissional de Secretariado Executivo: Explicação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, Paraná, 2005 – Disponível em:< e - revista. Unioeste. BR>. Acesso em: 16/09/2013.
- BOULOS JÚNIOR, Alfredo: **História- Sociedade & Cidadania** - São Paulo: FTD, 2009.
- BOWDITCH, James L; BUONO, Anthony F.**Fundamentos de comportamento organizacional**. 6. Ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 2006.
- BRASIL, **Código de ética do profissional de secretariado**. Brasília 1989. Disponível em: www.fenassec.com.br Acesso em 23|09|2013.
- _____, **lei nº 6.556|78, de 5 de setembro de 1978**.Dispõe sobre a atividade de Secretário e da outras providências. Disponível em:<www.fenassec.com.br> Acesso em: 23|09|2013.
- BRASIL, **Lei nº 9.261, de 10 de Janeiro de 1996**. Altera a redação de dos incisos de I e II do art.2º, o caput do art.3º, o inciso de VI do art.4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377. de 30 de setembro de 1985. Disponível em:<www.fenassec.com.br> Acesso em: 23|09|2013.
- CALVOSA, Marcelo Vinicius Dória. As competências e as expectativas do futuro administrador: O estudo do perfil do estudante de administração da UFRRJ. **Revista Universidade Rural**: Série Ciências humanas, Seropédica, RJ: Edur. V.29, n.2, p.204-221.2007. Disponível em:< www.editora.UFRRJ> .Acesso em: 15|10|2013.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CORDEIRO, Roselaine de Lima; GIOTTO, Olivo Tiago. Competências complementares: secretário executivo e administrador. **Revista do Secretariado executivo**. Passo Fundo, volume 05,2009. Disponível em: WWW.UPF.BR. Acesso em 16/09/2013.
- DAFT, Richard L. **Administração**. Revisão técnica: Denis Forte; tradução: Harue Ohara Avritcher- São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- DECKER, Diana Onofre: A secretária como agente de qualidade. **Revista de gestão e Secretariado**. Volume 01.2010. São Paulo. Disponível em: <WWW.revistagesec.org.br> Acesso em: 01|10|2013.

- DIETERICH, Bárbara Regina; FERRO, Jeferson: O perfil de liderança e identidade do profissional de secretariado executivo. **Revista do secretariado executivo**, Passo Fundo, p.52-61, n.08,2012. -Disponível em: WWW.UPF.BR. Acesso em 16/09/2013.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. 1º ed. 8 reimpr. São Paulo: Atlas 2010.
- FARIAS, Luana de. Conflitos no cotidiano secretarial. **Revista@**. Volume 5.Passo Fundo.2009. Disponível em:< www.upf.br>. Acesso em: 10|11|2013.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso Carlos Correia. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**.v.44.nº 01.São Paulo:2004. Disponível em:< www.scielo.br> Acesso em: 15|10|13.
- GUEDES, Gilberto Gomes. As habilidades e o pensamento sistêmico: fatores decisivos na formação de administradores. **Revista do curso de administração da faculdade da Serra Gaúcha**. Ano 03. Nº 05. Caxias do Sul-RS, 2003. Disponível em: < www.fsg.br> acesso em: 15|10|13.
- GUIMARÃES, Márcio Eustáquio: **O livro azul da secretária moderna**-24 Ed - São Paulo: Érica ,2008.
- LASTA, Adriane; DURANTE, Daniela Giaretta: A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. Volume 4. **Revista@**2008. Passo Fundo-Disponível em: WWW.UPF.BR. Acesso em: 16/09/2013.
- LASTA, Adriane; SILVA, Alexandra da: O Secretariado executivo e a função de gestão. **Revista@**. Volume 03.2007. Disponível em:< WWW.UPF.BR>.Acesso em: 16/09/2013.
- LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. Tradução: Patrícia Chittoni e Ramos Reuilland. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LIMA, Thays Ferreira; CANTAROTTI, Aline: A formação e a construção de competências- Um estudo de caso de uma empresa júnior. **Revista de gestão e secretariado**, volume 01, n.2, p.94-122. São Paulo. 2010. Disponível em: <WWW.revistagesec.org.br> Acesso em: 17|09|2013.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7º edição. São Paulo: Atlas, 2010.
- MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária**. 12 ed. São Paulo: Atlas. 2010.
- MOTTA, Paulo R. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 8 ed. Rio de Janeiro: Record,2004
- NATALENSE, Liana: **A secretária do futuro**-Rio de Janeiro: Qualitymark Ed 1998.
- NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de Secretariado**. 2 ed.São Paulo:IOB,2009.
- NEWSTROM, John W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Tradução: Ivan Pedro Ferreira Santos. Revisão técnica Carlos Tasso Eira de Aquino. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- NONATO JÚNIOR, Raimundo: **Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria**-Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

PICCHIAI, Djair. Competências gerenciais: estudo de caso de um hospital público. **Caderno de gestão pública e cidadania**. V.13.n.52. Art. 25.p.19-41. São Paulo: 2008. Disponível em:<www.fgv.br>. Acesso em: 15|10|2013.

PORTELA, Keyla Cristina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José. **Gestão secretarial: o desafio da visão holística**- Cuiabá: Adeptus, 2009.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani César de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico.2 ed. Novo Hamburgo: Feevale.2013. Disponível em:< www.feevale.br> Acesso em: 10|11|13.

QUINN, Robert E.et.al. **Competências Gerenciais**: princípios e aplicações. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus. Elsevier, 2003.

QUINN, Robert E. **Competências gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão. 5. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2012. 419p.

RAUFFLET, Emmanuel. Os gerentes e suas atividades cotidianas. *In*: DAVEL, Eduardo; MELO Marlene Catarina de Oliveira. **Gerência em ação**: Singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de competências gerenciais e aprendizagem organizacional. *In*: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda.. **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo, SP: Atlas, 2001. 349 p.

SCHERMERHORN, John R; HUNT, James G; OSBORN, Richard N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Tradução: Sara Rivka Gedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SORANO, Geraldo Aparecido. Gestão por competências: Um estudo de caso na companhia brasileira de alumínio. **Revista de Administração e Economia da Universidade metodista de São Paulo**. São Paulo: 2009. Disponível em : <www.metodista.br>. Acesso em: 15|10|2013.

TAGLIARI, Marli de Fátima; DURANTE, Daniela Giaretta. Gestão Secretarial: Semelhanças entre competências gerenciais e secretariais. **Revista@**. Volume 05.2009. Passo Fundo. Disponível em: WWW.UPF.BR. Acesso em: 16/09/2013.

VEIGA, Denize Rachel. **Guia de secretariado**: técnicas e comportamento. 3º edição revisada e atual. São Paulo: Érica, 2010.

WIEGERINCK, Jan. **Gerência em sete passos**. São Paulo: Editora Futura, 2008.

APÊNDICE

APÊNDICE A-Questionário aplicado aos profissionais de Secretariado para averiguar a presença de papéis gerenciais em sua atuação.

PARTE I- PERFIL DO RESPONDENTE

1. Qual é o seu sexo?
 masculino
 Feminino

2. Qual é a sua idade?
 18-24 31-37
 25-31 + 37

- 3 . Há quanto tempo trabalha na organização em que atua?
 Menos de seis meses 3 ou 4 + 10
 1 ou 2 5-10

- 4.Qual o seu grau de formação?
 Graduação Incompleta
 Graduação Completa
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado

- 5.Qual o porte da organização em que atua?
 Pequeno porte
 Médio porte
 Grande porte

PARTE II- PAPÉIS GERENCIAIS NA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO.

1. Em sua atuação, você administra conflitos?
 - a. Sempre
 - b. Às vezes
 - c. Raramente
 - d. Nunca

2. Você se comunica de forma efetiva e eficaz no ambiente de trabalho?

- a. Sempre
 - b. Às vezes
 - c. Raramente
 - d. Nunca
3. Em sua atuação, você gerencia grupos e lidera equipes?
- a. Sempre
 - b. Às vezes
 - c. Raramente
 - d. Nunca
4. Você participa do estabelecimento de metas e objetivos da organização?
- a. Sempre
 - b. Às vezes
 - c. Raramente
 - d. Nunca
5. Você busca motivar a si e aos outros no ambiente de trabalho?
- a. Sempre
 - b. Às vezes
 - c. Raramente
 - d. Nunca
6. Em sua atuação, você busca engajar os funcionários para o alcance dos resultados?
- a. Sempre
 - b. Às vezes
 - c. Raramente
 - d. Nunca
7. Você organiza o fluxo de informações?
- a. Sempre
 - b. Às vezes
 - c. Raramente
 - d. Nunca
8. Em sua atuação, você realiza o agendamento, organização e coordenação dos esforços da equipe?
- a. Sempre
 - b. Às vezes
 - c. Raramente
 - d. Nunca

9. Você planeja e coordena projetos?
- Sempre
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
10. Você negocia acordos, prazos e compromissos?
- Sempre
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
11. Você procura trazer novas ideias para a sua organização?
- Sempre
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
12. Você dissemina a mudança e busca o envolvimento dos empregados?
- Sempre
 - Às vezes
 - Raramente
 - Nunca
13. Você considera as competências destacadas nas perguntas elencadas importantes para a sua atuação. Atribua um grau de importância.
- Muito importante
 - Importante
 - Pouco Importante
 - Nada importante
14. Em sua opinião, as competências destacadas devem ser incorporadas pelos profissionais de Secretariado? Estas competências são compatíveis com a visão que a organização tem da sua atuação? Justifique.

ANEXOS

ANEXO 1 - LEI Nº. 6.556, DE 5 DE DEZEMBRO DE 1978

Dispõe sobre a atividade de Secretário e da outras providências.

O Presidente da República:

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º O exercício da atividade de Secretário, com as atribuições previstas nesta Lei, será permitido ao portador de certificado de conclusão do curso regular de Secretariado, a nível de 2º grau.

Art. 2º Poderá beneficiar-se da prerrogativa do artigo anterior o profissional que conte dois ou mais anos, atividades próprias de Secretário, na data da vigência desta Lei, e que apresente certificado de curso a nível de 2º grau.

Art. 3º São atribuições do Secretário:

- a) executar tarefas relativas à anotação e redação, inclusive em idiomas estrangeiros;
- b) datilografar e organizar documentos;
- c) outros serviços de escritório, tais como: recepção, registros de compromissos e informações, principalmente junto a cargos diretivos da organização.

Parágrafo único. O Secretário procederá segundo normas específicas rotineiras, ou de acordo com seu próprio critério, visando a assegurar a agilizar o fluxo dos trabalhos administrativos da empresa.

Art. 4º O disposto nesta Lei aplica-se à iniciativa privada, às empresas com maioria de ações do Estado ou da União, às empresas públicas e às fundações.

Parágrafo único. O disposto nesta Lei não se aplica à administração direta e às autarquias da União.

Art. 5º O regulamento desta Lei disporá sobre as modalidades de Secretariado, definindo categorias e hierarquia salarial, inclusive para os fins previstos no art. 6º.

Art. 6º O exercício da atividade de Secretário depende de registro na Delegacia Regional do Trabalho.

Parágrafo único. O Ministério do Trabalho expedirá instruções sobre o registro referido neste artigo.

Art. 7º Na Carteira do Trabalho e Previdência Social deverá ser anotada a categoria de Secretário, dentre aquelas mencionadas no regulamento.

Art. 8º Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação.