



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

RAFAELA DOS REIS RODRIGUES

GESTÃO SECRETARIAL: PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
DESENVOLVIDAS NA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

FORTALEZA

2015

RAFAELA DOS REIS RODRIGUES

**GESTÃO SECRETARIAL: PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
DESENVOLVIDAS NA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO**

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

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

FORTALEZA

2015

RAFAELA DOS REIS RODRIGUES

**GESTÃO SECRETARIAL: PAPÉIS E COMPETÊNCIAS GERENCIAIS
DESENVOLVIDAS NA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO**

Esta monografia foi submetida à coordenação do curso de Secretariado Executivo, como parte dos requisitos necessários a obtenção do título de Bacharel em Secretariado, outorgada pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se a disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.
A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

Data da aprovação: ___/___/___

_____	Nota
Prof. (a) Me. Conceição Maria Pinheiro Barros	_____
Prof. (a) Orientadora	
_____	Nota
Prof. (a) Me. Francisca Daniele Ferreira	_____
Membro da Banca Examinadora	
_____	Nota
Prof. (a) Esp. Ana Paula da Cruz Holanda Barros	_____
Membro da Banca Examinadora	

A minha mãe e meu irmão, por todo apoio à
realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

A Deus, primeiramente, pelas lições que tenho aprendido ao longo de minha vida, por iluminar meu caminho, por me mostrar um novo recomeço a cada dia, cheio de amor, paz, esperança e força para lutar pela realização dos meus sonhos. E por todas as minhas conquistas, pois sem as suas bênçãos eu não poderia alcançar.

À minha mãe Rosângela, por todos os momentos dedicados a mim, pelas palavras, pelos conselhos, pelo amor, enfim pela amizade. E que é para mim um exemplo a ser seguido. Ao meu irmão Gabriel, por colaborar na realização do meu sonho, por mostrar compreensão nos momentos que estava irritada com as coisas da vida. Ao meu pai (*in memoriam*) Gildo, por ter me mostrado que o amor é além da vida, por ser a minha fonte de inspiração, meu exemplo de vida. A toda a minha família que me apoiou e me incentivou nesse sonho. E em especial a minha querida prima Tamires dos Reis, por me mostrar que sonhos podem ser realizados.

As minhas amigas que a faculdade uniu, Karollyne Felix, Jocimara Barbalho e Rachel Jataí, por toda a amizade e o apoio durante esses anos. Vocês que me deram forças para conseguir caminhar nesses anos de faculdade. Quantas coisas a gente passou juntas. E a todos os professores e colegas que passaram durante o curso e me ajudaram para que essa monografia se concretizasse.

A todos os meus colegas de trabalho que acreditaram no meu potencial e me deram força para continuar. Em especial a Raynna Carvalho, Julia Queiroz e Christian Cavalcante por me incentivarem a não desistir dos meus objetivos.

A Daniele Ferreira e Ana Paula, que foram solícitos ao meu convite de participar da Banca Examinadora.

E por último, um agradecimento muito especial, a minha orientadora Prof. (a) Conceição Barros, pela sua paciência, atenção e dedicação durante a realização deste trabalho. Por me apoiar e me inspirar no amadurecimento dos meus conhecimentos.

Sem vocês nada disso seria possível, meu muito obrigado.

“Você pode sonhar, criar, desenhar e construir o lugar mais maravilhoso do mundo. Mas são necessárias pessoas para transformar seu sonho em realidade. ” (Walt Disney)

RESUMO

O mundo do trabalho está cada vez mais rigoroso, exigindo assim maiores habilidades e competências aos profissionais. O profissional de secretariado executivo não está fora dessa realidade, tendo sem dúvida, os fatores supracitados, os mais exigidos em sua área, havendo assim, a necessidade de estar constantemente buscando novos conhecimentos, pois lhe é exigido, de fato, várias aptidões. Este trabalho tem como objetivo geral investigar os papéis e as competências gerenciais desenvolvidas na atuação do gestor secretarial, na visão dos profissionais de secretariado executivo fundamentando-se nas aptidões propostas nos papéis gerenciais de Mintzberg (1986) e competências gerenciais de Quinn et al. (2003). Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica de alguns autores que retratam os papéis gerenciais e as competências gerenciais do profissional de secretariado executivo, a fim de resgatar o conhecimento sobre o tema. Na sequência, foi desenvolvido uma pesquisa descritiva e pesquisa de campo que teve como instrumento um questionário aplicado a secretários executivos, onde foi proposto aos participantes que comentassem sobre a sua atuação focalizando seus papéis e competências como gestores. O universo pesquisado foi composto de empresas de pequeno e grande porte das esferas públicas e privadas tendo como foco secretários que atuam como gestores. A amostra foi composta por cinquenta e três (53) profissionais de secretariado executivo. Após a análise dos dados inferiu-se que papéis e competências gerenciais desenvolvidos na atuação do gestor secretarial apontados por meio desta pesquisa, são consideradas existentes na atuação do profissional, observando que há expectativas de maiores realizações futuras para o secretário gestor. Dessa forma, cabe ao profissional buscar maneiras de se manter atualizado, sempre mostrando suas habilidades e competências para que seja possível alcançar maiores espaços nas empresas.

Palavras-chave: Papéis e Competências Gerenciais. Gestão Secretarial. Secretariado Executivo.

ABSTRACT

The world of work is increasingly rigorous, demanding this way, higher professionals' skills and competencies. Professional executive secretariat is not out of this reality, and indeed, the above factors, are the most required in its area, there is therefore a need to be constantly seeking new knowledge, as it is required, in fact, several skills. This work's main objective is to investigate the roles and managerial skills developed on the Manager's secretarial work performance, in the view of the executive secretariat professionals, grounding upon the skills proposed in managerial roles of Mintzberg (1986) and managerial skills of Quinn *et al.* (2003). Therefore, a literature review of some authors that portray managerial roles and professional management skills of the executive secretariat was made in order to rescue the knowledge about the subject. After, it was developed a descriptive and a field research having as tool, a questionnaire applied to Executive Secretaries, which was proposed to the participants to comment on its operations, focusing on their roles and responsibilities as a manager. The group studied was composed of small and large companies of both public and private spheres focusing secretaries who act as managers. The sample consisted of fifty-three (53) Executive Secretariat professionals. After analyzing the data, it was inferred that managerial roles and skills developed in secretarial work of the manager indicated by this research are considered existing in the professional practice, noting that there are expectations of higher achievements in the future for the manager secretary. This way, it is up to the professional look for ways to keep up to date, always showing their skills and expertise so they can make possible reach larger spaces in companies.

Keywords: Roles and Managerial skills. Secretarial Management. Executive Secretariat.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Bases da administração moderna.....	19
Figura 2 - Dez papéis do gerente segundo Mintzberg.....	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Atividades gerenciais.....	44
Tabela 02 – Papéis gerenciais.....	47
Tabela 03 – Competências gerencias.....	49

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS

LISTA DE TABELAS

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 A ADMINISTRAÇÃO E OS PAPÉIS GERENCIAIS.....	15
2.1 A administração e os gerentes: considerações básicas.....	15
2.2 Papéis gerenciais: informacionais, interpessoais e decisoriais.....	21
3 GESTÃO SECRETARIAL: DEBATES ATUAIS.....	29
3.1 Discussões acerca da gestão secretarial.....	29
3.2 Papéis e competências do gestor secretarial.....	34
4 METODOLOGIA.....	39
4.1 Delineamento da pesquisa.....	39
4.2 Seleção dos participantes.....	40
4.3 Método e instrumento de coleta de dados.....	41
4.4 Análise e interpretação dos resultados.....	42
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	43
5.1 Perfil dos profissionais.....	43
5.2 Competências e os papéis gerenciais desenvolvidos na atuação do gestor secretarial.....	44
5.2.1 Atividades gerenciais desenvolvidas na atuação do secretário executivo.....	44
5.2.2 Papéis gerenciais desenvolvido na atuação do secretário executivo.....	47
5.2.3 Competências gerenciais desenvolvidas na atuação do secretário executivo.....	49
5.2.4 Subsídios para a contribuição do delineamento de atividades, papéis e competências gerenciais presentes na gestão secretarial.....	51
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54

REFERÊNCIAS.....56

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO.....62

1 INTRODUÇÃO

O mundo do trabalho está cada vez mais rigoroso, exigindo assim maiores habilidades e competências aos profissionais. Além disso, o índice de mudanças que acontecem no mundo empresarial é alto, por isso, os profissionais necessitam estar em constante atualização dos novos procedimentos e atento às qualidades exigidas nos dias atuais. Dessa maneira, o profissional de secretariado executivo não está fora dessa realidade, pois lhe é exigido, de fato, várias aptidões.

Um profissional que, até pouco tempo, se limitava a atender telefones, organizar os materiais, funções que qualquer pessoa alfabetizada poderia exercer, isso mudou, o secretário tornou-se uma peça chave para a tomada de decisões dentro da empresa. Decorrente disso, ele buscou conhecimentos para que fosse possível acompanhar o desenvolvimento tanto das organizações como da sociedade.

Nesta perspectiva, o presente trabalho propõe-se a tratar sobre os papéis e competências gerenciais do profissional de secretariado executivo atuante como gestor, buscando compreender o conhecimento necessário para que o secretário possa desenvolver a função de gestão. A partir disso, este trabalho tem como questão norteadora: quais são as competências e os papéis gerenciais desenvolvidos na atuação do secretário executivo que podem ser relacionadas à gestão secretarial?

Assim, o objetivo geral deste estudo é investigar os papéis e as competências gerenciais desenvolvidas na atuação de gestor secretarial, na visão dos profissionais de secretariado executivo fundamentando-se nas aptidões propostas nos papéis gerenciais de Mintzberg (1986) e competências gerenciais de Quinn *et al.* (2003), e tem como objetivos específicos: conhecer as atividades gerenciais desenvolvidas na gestão secretarial; analisar os papéis e as competências gerenciais presentes na atuação do secretário executivo; discutir subsídios que contribuam para o delineamento de atividades, papéis e competências gerenciais presentes na Gestão Secretarial.

Com o surgimento do perfil do secretário como gestor, gerenciando informações importantes, com conhecimentos estratégicos, tomando decisões, o profissional precisou desenvolver competências gerenciais, tais como: saber se comunicar, ser líder, pensar estrategicamente, motivar outras pessoas, entre outros. Devido a isso, tornou-se relevante investigar como é a atuação do secretário como gestor, bem como as competências exigidas pelas empresas.

O estudo foi iniciado com uma revisão bibliográfica de alguns autores que retratam os papéis gerenciais e as competências gerenciais do profissional de secretariado executivo, a fim de resgatar o conhecimento sobre o tema. Na sequência, foi desenvolvida uma pesquisa descritiva e uma pesquisa de campo que teve como instrumento um questionário aplicado a secretários executivos, onde foi proposto ao participante comentar sobre a sua atuação focalizando nos seus papéis e competências como gestor. O universo pesquisado foi composto de empresas de pequeno e grande porte das esferas públicas e privadas tendo como foco secretários que atuam como gestores. A amostra foi composta por 53(cinquenta e três) profissionais de secretariado executivo.

A presente monografia é composta por seis seções, sendo a primeira a introdução que expõe uma visão global do trabalho apresentando o tema, os objetivos gerais e específicos, a questão norteadora e a justificativa. A segunda seção traz uma explicação sobre os papéis e as competências gerenciais segundo os principais autores citados, que são Mintzberg e Quinn *et al.*. É feita também uma análise geral sobre a administração e os papéis do gestor. A terceira seção contextualiza o secretário executivo atuante como gestor a fim de identificar os papéis e as competências desenvolvidas na Gestão Secretarial. A quarta seção apresenta a metodologia utilizada para a realização da pesquisa bibliográfica e de campo. A quinta seção elenca a análise e os resultados da pesquisa realizada, onde foram expostos todos os resultados dos questionamentos feitos aos profissionais e analisados à luz da teoria estudada. E, por último, a sexta seção que apresenta as considerações finais, onde é analisado se a pesquisa atingiu os seus objetivos fazendo referência à análise dos resultados gerado pela pesquisa de campo.

Por fim, foi levada em consideração para a realização deste trabalho a relevância acadêmica e social do tema, respectivamente, no sentido de enriquecer o universo científico com um trabalho que mostrasse os papéis e as competências gerenciais do profissional de secretariado executivo como gestor e também enriquecer o estudo sobre a Gestão Secretarial, pois se trata de um tema que precisa ser desenvolvido para se fundamentar como teoria.

2 A ADMINISTRAÇÃO E OS PAPÉIS GERENCIAIS

A administração é um processo que as pessoas interpretam os objetivos propostos da organização e transformam em ações para conseguir alcançar o que foi exigido (MAXIMIANO, 2000). Apesar de essencialmente prática, a administração necessita de teorias para que sua aplicação seja facilitada. É interessante notar que foi a partir de Taylor, com a administração científica, que houve uma alteração no propósito da administração. A evolução dos tempos, a mudança no comportamento das pessoas, tudo impacta no estudo da administração, ajustando sempre às novas necessidades (MAXIMIANO, 2000). Com essas mudanças, em 1916, Henry Fayol (2010), escreve o livro *Administração geral e industrial* que mostra ao mundo a clássica divisão de funções do administrador que são: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Essas funções foram essenciais para que a administração pudesse ser compreendida; as definições de Fayol continuam sendo referência na administração atual.

Assim, as organizações contemporâneas estão atuando em ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e competitivos e para que possam sobreviver, necessitam traçar objetivos e metas alcançáveis e possíveis. E a administração veio para ajudar as organizações a alcançarem seus objetivos.

2.1 A administração e os gerentes: considerações básicas

As palavras administração e gerência são termos utilizados no cotidiano das pessoas há um bom tempo, mas o termo gestão tem um uso mais recente. A administração é um processo dinâmico que envolve a tomada de decisões sobre a utilização de recursos para que seja alcançado um objetivo. Assim, administrar compreende quatro processos principais e interligados que são eles: planejar, organizar, executar e controlar (MAXIMIANO, 2000).

O termo gerência, que significa “funções de gerente; administração; gestão” (BUENO, 2007, p. 387), é utilizado de forma mais restrita, mais setorial. Um gerente de recursos financeiros não tem responsabilidade sobre a administração do marketing da empresa, mas ele deve entender todos os processos que ocorre na organização. Já o termo gestão segundo Dias (2002, p. 22), “é lançar mão de todas as funções e conhecimentos necessários para através de pessoas atingir os objetivos de uma organização de forma eficiente e eficaz”. Dessa forma, o termo administração e gerência se tornaram arcaicos e pesados, enquanto que o termo gestão está sendo mais utilizado, pois é considerado como algo moderno e flexível.

Desde dos primórdios, os homens desenvolvem ações de cunho administrativo. A administração iniciou-se com os Sumérios que procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos. Na evolução, duas instituições ganharam destaque na administração que foi a Igreja Romana Católica e as Organizações Militares. Essas duas instituições desenvolveram técnicas eficientes de organização (GOMES, 2005)

De acordo com Gomes (2005, p. 01),

O fenômeno que provocou o aparecimento da empresa e da moderna administração ocorreu no final do século XVIII e se estendeu ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX. Esse fenômeno, que trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, chamou-se Revolução Industrial.

A moderna administração surgiu por conta das grandes transformações ocorridas no período da Revolução Industrial, trazendo duas consequências: o crescimento acelerado e desorganizado das empresas e a necessidade de maior eficiência e produtividade da organização. “Naquela época, as primeiras fábricas modernas começaram a colocar em prática diversos conceitos que se tornariam universais nos séculos seguintes” (MAXIMIANO, 2000, p. 53).

No século XX, Taylor apresenta ao mundo organizacional a sua teoria da administração científica. Segundo Gomes (2005, p.01), “Taylor preconizava a prática da divisão do trabalho, enfatizando tempos e métodos a fim de assegurar seus objetivos de máxima produção a mínimo custo”. Outra grande contribuição para a administração foi a de Henry Ford, fundador da empresa Ford Motor Company, que criou a linha de montagem móvel, sendo possível fabricar um automóvel em menos tempo.

Outro contribuinte no desenvolvimento do conhecimento administrativo foi Fayol. Chegou para ser diretor numa empresa falida, quando saiu de lá deixou a organização financeiramente equilibrada. Ele utilizou o sistema de administração, criado por ele, que se dividia em três partes principais: “a administração é uma função distinta das demais; a administração é um processo de planejamento, organização, comando, coordenação e controle; o sistema de administração pode ser ensinado e aprendido” (MAXIMIANO, 2000, p. 57).

Ao mostrar isso, Fayol destaca que seria necessário criar uma teoria geral da administração para que ela pudesse ser repassada as outras pessoas, diante disso ele resolve criar a sua própria teoria (MAXIMIANO, 2000).

A fim de esboçar a capacidade administrativa, Fayol (2010) apresenta 14 princípios, são eles:

a) Divisão do trabalho: a divisão do trabalho corresponde à especialização de tarefas para cada indivíduo. Essa divisão faz com que o trabalhador adquira uma maior rapidez

na execução dos movimentos, com a finalidade de dinamizar e otimizar a produção, levando a diminuição no tempo gasto resultando no aumento dos lucros.

b) Autoridade e responsabilidade: autoridade é o direito de decidir, de atuar, de se fazer obedecer e o poder é o de esperar obediência. A responsabilidade significa o dever de prestar contas. Ambas são utilizadas dentro das organizações e precisam estar em equilíbrio. Na organização o responsável por determinada atividade tem autoridade para tomar as devidas providências necessárias para o sucesso da tarefa.

c) Disciplina: “é o respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes” (MAXIMIANO, 2000, P. 61). Esse acordo requer obediência, diligência, energia, entre outros. O trabalhador deve se submeter a essa disciplina criada na empresa para que o convívio com os outros seja melhor. A disciplina é essencial para o mundo dos negócios, ela está ligada diretamente a responsabilidade e organização.

d) Unidade de comando: cada funcionário só terá um superior, se não for assim a autoridade se enfraquecerá dentro da organização, que somente ele poderá lhe dar ordens, evitando contraordens. A divisão da autoridade prejudicará a disciplina e criará uma confusão na hierarquia.

e) Unidade de direção: “um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo” (MAXIMIANO, 2000, P. 61). Deverá ter um único plano de ação e somente um diretor para coordenar as operações que tiverem o mesmo objetivo. Todos os esforços devem ser deslocados para o mesmo alvo de forma coordenada.

f) Subordinação: os interesses gerais da empresa devem se sobrepor aos interesses individuais das pessoas. Assim, todas as atividades da organização que os funcionários irão realizar devem ter preferências para interesses gerais, e não individuais ou de determinados grupos.

g) Remuneração do pessoal: a remuneração deve ser suficiente para garantir a satisfação dos funcionários e fazer jus ao trabalho realizado. Além disso, a remuneração irá depender de vários fatores e deverá ser distribuída de forma equilibrada;

h) Centralização: a concentração de poderes nos mais altos escalões. Uma empresa ser centralizada significa que as decisões estarão ligadas ao topo da hierarquia, que tudo que acontece passará por lá. Assim, a organização terá maior controle sobre os acontecimentos.

i) Hierarquia: “a série dos chefes desde o primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas” (MAXIMIANO, 2000, P. 61). Essa hierarquia é o canal onde circula todos os tipos de comunicações e informações oficiais que passaram por todas as categorias da organização.

j) Ordem: “um lugar para cada coisa, cada coisa (ou pessoa) em seu lugar” (MAXIMIANO, 2000, P. 61). O princípio da ordem exige que tenha uma definição clara do lugar de cada pessoa e das coisas dentro da organização, assim será fácil identificar as funções de cada um.

k) Equidade: a justiça deve prevalecer no tratamento dos funcionários, pois agindo assim os colaboradores aplicarão toda a sua força de vontade para o alcance dos objetivos da organização, mas quando necessário deverá ser usado a energia ou severidade.

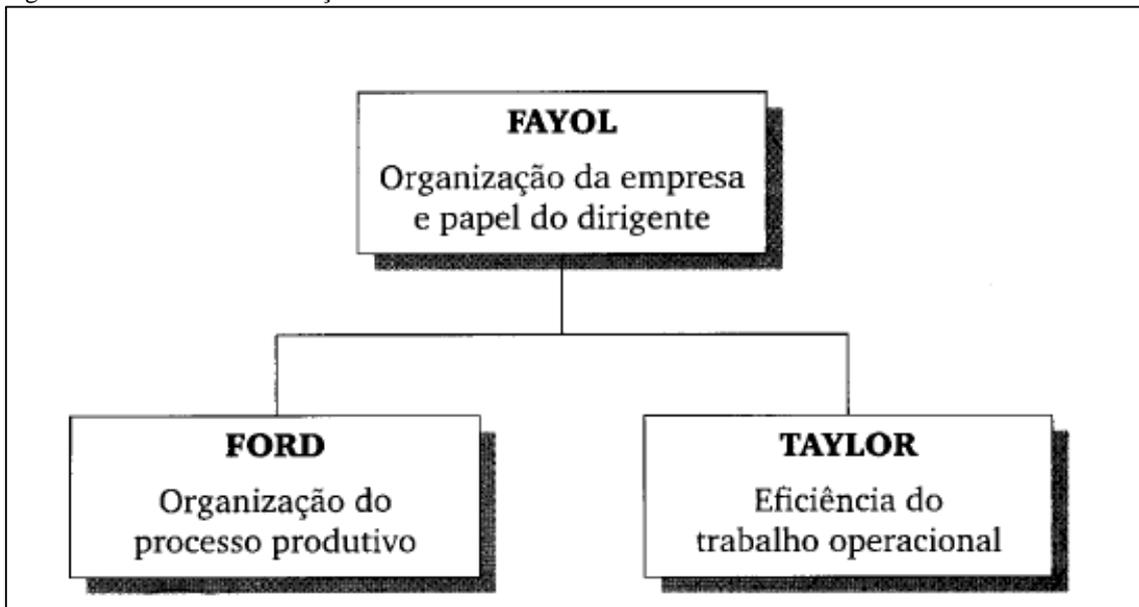
l) Estabilidade do pessoal: manutenção dos funcionários em seu cargo, quanto mais tempo melhor, pois só assim a organização conseguirá estabilidade. A rotatividade de pessoal é prejudicial a empresa, pois quando o funcionário começar a desenvolver suas atividades com máxima potência, o que leva um tempo para isso, ele pede demissão, gerando prejuízos.

m) Iniciativa: “que faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes” (MAXIMIANO, 2000, P. 61). A iniciativa é a capacidade de estabelecer um plano e conseguir cumpri-lo de forma a trazer benefícios positivos para toda a organização.

n) União do pessoal: o trabalho realizado em conjunto leva os funcionários a se conhecerem melhor, gerando união e harmonia entre eles. Possibilita também que haja uma troca de conhecimentos e agiliza o cumprimento de metas e objetivos.

“Com o processo administrativo, complementam-se as duas abordagens mais importantes para a compreensão das responsabilidades dos dirigentes” (MAXIMIANO, 2000, p. 62). Enquanto Ford e Taylor desenvolveram teorias com foco de baixo para cima, Fayol preocupou-se com a empresa de cima para baixo, focando nas atividades do gerente. Como é apresentado na Figura 1:

Figura 1. Bases da administração moderna



Fonte: Maximiano (2000, p. 62)

São os gerentes que administram os recursos e desempenham as atividades necessárias para atingir os objetivos. Ao observarmos um gerente em ação é possível notar que suas atividades são variadas e na maioria das vezes complexas. As tarefas desempenhadas por eles não seguem um padrão. Maximiano (2004) discute algumas atividades desempenhadas pelos gerentes, como por exemplo: tomar decisões e resolver problemas, processar informações, representar a empresa e ainda cuidar da própria carreira entre outros.

Além disso, os gerentes são os responsáveis por coordenar o trabalho das outras pessoas no âmbito da organização, levando assim as empresas a buscarem gestores que sejam talentosos, competentes e habilidosos para que o relacionamento com os colaboradores seja o melhor possível. Dessa forma, é necessário também que os gestores estejam cientes dos objetivos da empresa, de como ela pretende alcançá-los, precisa conhecer os principais clientes, saber as prioridades da empresa (LASTA; SILVA, 2007). Enfim, a organização necessita de um gerente que esteja ciente de tudo o que acontece ao seu redor, pois é a partir disso que ele poderá administrar melhor.

O gerente é o responsável por fazer o processo administrativo funcionar de maneira correta. Por isso, lhe é dada autoridade para com as outras pessoas. Como afirma Maximiano (2000, p. 28):

A autoridade é um tipo especial de recurso, que dá aos gerentes a capacidade ou poder de tomar decisões e acionar o trabalho de seus funcionários e outros recursos. A responsabilidade é um atributo que permite a outros gerentes, acionistas, clientes, seus funcionários ou a sociedade, cobrar os gerentes pela forma como os recursos são utilizados e pelo resultado de suas decisões e ações.

Por definição o gerente é planejador, organizador, líder e controlador da sua organização. Estas são as quatro principais atividades desempenhadas pelos gestores, mas eles assumem “uma variedade muito maior de papéis para levar a organização a seus objetivos estabelecidos”, pois “num sentido amplo, um ‘papel’ consiste nos padrões de comportamento que se pode esperar de um indivíduo dentro de uma unidade social” (DUARTE, 2011, p.5). Com isso, os papéis dos profissionais em uma organização estão intrinsecamente relacionados às suas funções.

Mintzberg (2010, p.33), cita que “inúmeros estudos demonstram que os gerentes trabalham em um ritmo implacável e suas atividades geralmente se caracterizam por brevidade, variedade, fragmentação e descontinuidade sendo fortemente orientada para a ação”. Os gerentes precisam ter em mente que é necessário planejar as atividades que pretendem realizar durante o dia, pois assim poderá gerir seu tempo de forma eficaz. “ As competências desenvolvem-se por meio de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social” (MAXIMIANO, 2004, p. 41). Para ocupar um cargo de gerente são necessárias várias competências específicas, mas as principais, são classificadas em: conhecimento, habilidade e atitude.

A primeira inclui todas as informações que o gerente aprendeu na sua vida profissional e acadêmica. Segundo Maximiano (2000) o principal tipo de conhecimento é a competência técnica sobre o assunto administrado. Quanto mais ampla a gama de conhecimento de que uma pessoa dispõe, mais ampla a realidade que ela consegue interpretar.

A segunda é dividida em oito habilidades, proposta por Mintzberg (1986), são elas: desenvolver relações com seus pares, manter de forma harmoniosa as relações existentes na organização; fazer negociações, saber como equilibrar a negociação para que os dois lados saiam satisfeitos; motivar os subordinados, o gerente busca sempre inovar para motivar; solucionar conflitos procura criar um ambiente favorável para os colaboradores; estabelecer redes de informações, criar teias de informações na organização; difundir informações, saber se comunicar eficazmente; tomar decisões diante de condições de extrema ambiguidade ocorrerá situações que o gerente precisará tomar decisões rapidamente e de maneira eficaz; alocar recursos, saber como administrar os recursos que a organização possui.

E a última competência é aquela que permite que o gerente interprete a realidade a sua volta e a si próprio. “As atitudes formam a base das opiniões segundo as quais outras pessoas e os fatos, as ideias e os objetos são vistos, interpretados e avaliados” (MAXIMIANO, 2000, p. 44).

“Assim, poderíamos caracterizar o cargo de gerente como o gargalo de uma ampulheta, posicionando entre uma rede de contatos externos e a unidade interna a ser administrada” (MINTZBERG, 2010, p.43). O gerente tem o grande desafio, que é equilibrar sempre as relações com o meio interno e externo da organização.

2.2 Papéis gerenciais: informacionais, interpessoais e decisoriais

O precursor dos estudos sobre os papéis dos administradores foi Henry Mintzberg (1986), pois ele agregou suas próprias conclusões a uma pesquisa sobre os cinco executivos-chefes, no intuito de analisar e catalogar os diversos tipos de papéis dos administradores (SÁ, 2009).

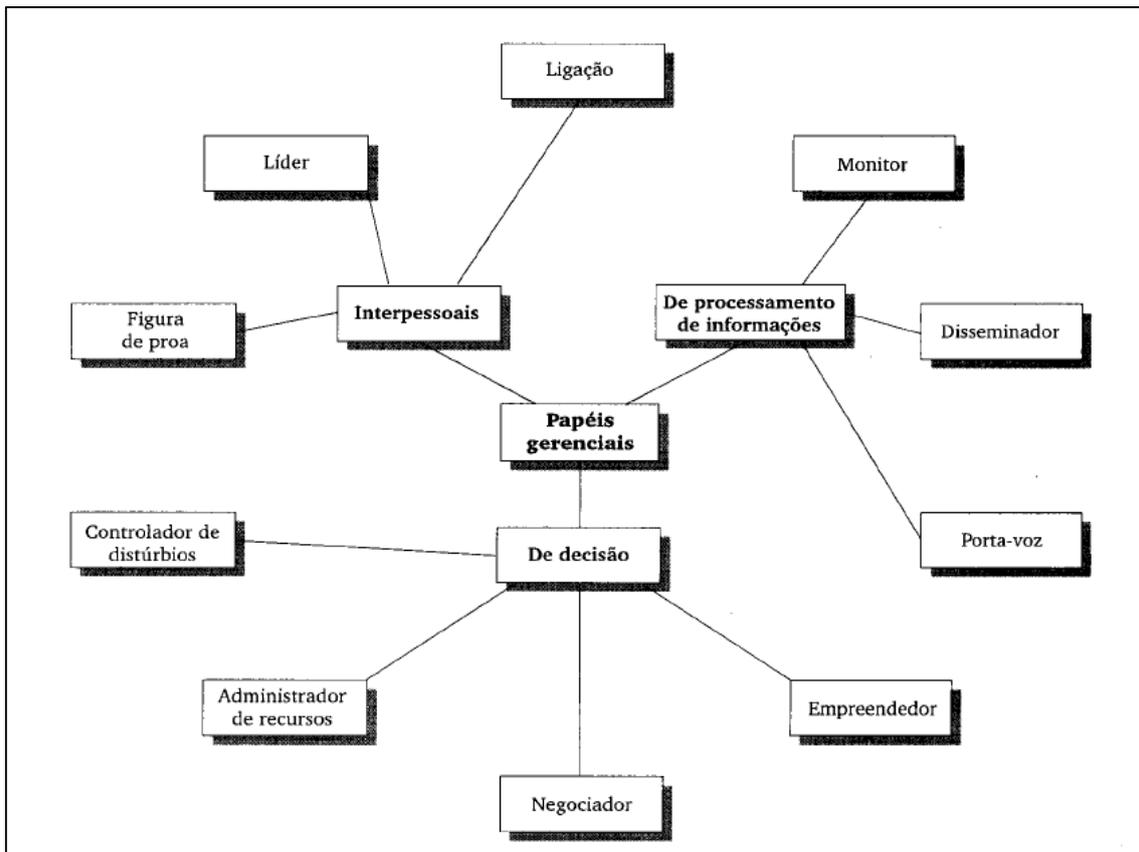
Mintzberg (1986, p. 08), conclui que todos os gerentes:

Estão investidos de uma autoridade formal sobre uma unidade bem delimitada. Da autoridade formal deriva o status, que leva a várias relações interpessoais e daí o acesso à informação. A informação, por sua vez, capacita o executivo a tomar decisões e formular estratégias para sua unidade. A tarefa do executivo pode ser descrita em termos dos vários ‘papéis’ ou conjuntos organizados de condutas identificadas com uma posição.

Com isso, propõe-se que os gestores aliem as funções do processo administrativo – planejamento, organização, direção e controle – ao desempenho dos seus papéis dentro da organização, pois assim, este profissional além de conseguir estabelecer boas metas para alcançar os objetivos organizacionais ele desenvolverá um bom relacionamento interpessoal com os colaboradores, administrando melhor os recursos e aumentando as estratégias para as tomadas de decisão.

Para Mintzberg (1986), os gerentes desempenham dez papéis, divididos em três categorias, cada um dos papéis reuni diversas atividades. As três categorias descritas e exemplificada a seguir na Figura 2, são: papéis informacionais, papéis interpessoais e papéis de decisão.

Figura 2. Dez papéis do gerente segundo Mintzberg



Fonte: Maximiano (2000, p. 33)

a) Papéis informacionais

Para que um gerente possa acompanhar o desempenho da organização, traçar os objetivos e metas para o bom funcionamento da empresa é necessário que ele esteja informado sobre os acontecimentos internos e externos à organização. Dessa forma, o gerente necessita de informações para desempenhar suas atividades, para isso é preciso desenvolver os seguintes papéis: monitor, disseminador e porta-voz.

Segundo Mintzberg (1986, p.12):

Como monitor, o executivo esquadriha permanentemente seu meio ambiente em busca de informação, interrogando seus contatos e seus subordinados, além de receber informações não solicitadas, em grande parte como resultado da rede de contatos pessoais formada por ele.

O papel de monitoramento precisa ser constante no âmbito organizacional e também no meio externo a organização, pois é a partir desse controle de informação que o gerente poderá manter um desempenho satisfatório da organização. Quinn *et al.* (2003) também descreve que o papel do monitor é imprescindível para a organização. Mostrando que para ser um bom monitor são necessárias as seguintes competências: administrar as informações por meio de pensamento crítico, administrar a sobrecarga de informações e administrar os processos essenciais (QUINN *et al.*, 2003).

Os gerentes eficazes precisam ser pensadores, não precisam ser excelentes, mas abordar os fatos e dados com receptividade, lembrando que em algumas situações é necessário que eles estruturam com competência sua linha de raciocínio para que sua reação seja mais rápida e eficaz. Outro fator importante do papel do monitor é que o gerente precisa criar mecanismos para que o controle não seja excessivo causando um mal-estar nas pessoas. A administração de sobrecarga de informações é uma competência essencial para os dias atuais, pois somos bombardeados de informações o tempo todo.

Como Quinn *et al.* (2012, p. 129) exemplifica, para uma boa administração de informações é necessário que “os gestores sejam capazes de organizar os dados de maneira eficiente para determinar quais informações precisam e quais informações necessitam ser direcionadas para outros. Além disso, estabelecem hábitos e sistemas de gestão de informações que forçam a fazer algo rapidamente com cada dado de entrada”. E a última competência do monitor, segundo Quinn *et al.* (2012), é a administração de processos essenciais que consiste no melhoramento constante dos processos executados pelo gestor. Assim, para que isso aconteça é preciso que o gerente compreenda como os processos estão sendo executado, procurando se atentar as áreas que se perdeu a consistência para que só depois seja feita a reestruturação.

“No seu papel de disseminador o executivo transmite algumas das informações privilegiadas diretamente a seus subordinados que, de outra forma, não teriam acesso a elas” (MINTZBERG, 1986, p. 12). É prudente que o gerente saiba como conduzir essas informações, pois uma mensagem encaminhada de maneira incorreta poderá ocasionar sérios transtornos para a organização, levando até uma demissão ou a falência da empresa.

Para que o gerente possa ser o responsável pela disseminação das informações dentro da empresa, ele precisa saber se comunicar de maneira eficaz. A comunicação interpessoal é uma das competências mais importantes, ser um comunicador não é muito simples. Como cita Quinn *et al.* (2012, p. 55), “aprender a se comunicar de forma efetiva é a chave para melhorar a unidade de trabalho e a efetividade organizacional”. A comunicação interpessoal eficaz engloba dois elementos que são: as pessoas devem estar aptas para se comunicar e devem ser bons ouvintes. Mas mesmo com esses elementos a comunicação pode se tornar ineficaz, pois o ambiente também influencia.

“Enquanto o papel de disseminador está relacionado com a transmissão de fora para dentro, o papel de porta-voz envolve o inverso – a transmissão de informação de dentro para fora da organização” (MAXIMIANO, 2004, p.40). Nesse papel o gerente representará a empresa fora dela, falará em nome dela ao público externo. É um trabalho de muita

responsabilidade, pois é preciso que o gestor saiba se comportar nas mais variadas situações. Para ser um porta-voz é necessário que o gestor esteja sempre atualizado com tudo que passa na empresa e no ambiente externo para que as informações não sejam ultrapassadas. Além de dominar o assunto que apresentará o gerente deverá conhecer tecnologias que facilitam na hora das apresentações.

b) Papéis interpessoais

Os papéis interpessoais são aqueles que compreendem as relações do gerente com pessoas internas e externas a organização. Essas relações são de fundamental importância, pois é através delas que o gestor poderá imprimir sua marca. Mas para que isso aconteça é necessário que o profissional tenha habilidade para lidar com as adversidades de cada pessoa de forma adequada as necessidades e as exigências da situação. São três os papéis interpessoais que o gestor desempenha: figura de proa, líder e ligação.

Segundo Maximiano (2004, p. 38), “o papel de imagem do chefe compreende todas as atividades nas quais o gerente age como um símbolo e representante (ou relações públicas) de sua organização”. A figura de proa ou imagem do chefe representa a função que o gestor deve estar presente em todos os eventos relacionados a empresa que podem ser: falar com os colaboradores, festas em geral etc. Nenhuma dessas atividades envolve significativamente o processamento de informações ou a tomada de decisões (MAXIMIANO, 2004). O gerente representará a organização, agindo como um símbolo dela. E a empresa será avaliada pelos comportamentos que o gestor deixar transparecer ao público.

“A liderança permeia todas as atividades gerenciais e não é uma atividade isolada. Todas as tarefas envolvem persuasão, negociação, motivação e, de forma geral, relações humanas, sempre têm conteúdo de liderança” (MAXIMIANO, 2004, p.39). A liderança é saber comandar pessoas de forma a influenciá-las positivamente. Existem vários tipos de líderes, mudando a partir das situações ou características do grupo.

O líder deve exercer três funções básicas:

Explorar, alinhar e dar autonomia. A primeira atividade é de explorar, isso está vinculado ao sistema de valor e a visão do líder em relação as necessidades dos clientes e de outros grupos de interesse. A segunda é de alinhar, que consiste em assegurar que estrutura organizacional, sistemas e processos operacionais contribuam para a realizar a missão e a visão de atender às necessidades de clientes e de outros grupos de interesse. A terceira atividade é dar autonomia, as pessoas possuem enorme talento, habilidade, inteligência e criatividade, grande parte adormecida. Quando o líder obtém o alinhamento à visão e à missão comuns, começa a desenvolver as missões em conjunto com essas pessoas (ANDRADE; AMBONI, 2010, p.151).

Assim, é exigido dos líderes maior capacidade para que eles possam desenvolver a empresa com essa economia cada vez mais globalizada. O cenário econômico exige líderes que

possam fazer com que a empresa cresça positivamente. Segundo Quinn *et al.* (2003, p. 31), ele mostra esse papel como sendo o do mentor:

O papel do mentor também poderia ser intitulado de papel de interesse humano, dada a sua orientação de empatia e solicitude. Neste papel, espera-se que o gerente seja prestativo, atencioso, sensível, acessível, receptivo e justo; ao desempenhá-lo, o líder deve escutar, apoiar as solicitações legítimas e expressar apreciação e reconhecimento.

Portanto, é mostrado que os funcionários são partes importantes da organização e devem ser valorizados e incentivados, que o gestor deverá proporcionar-lhes oportunidade de crescimento profissional. Quinn *et al.* (2003) também cita que o papel do mentor é dividido em 3 competências, são elas: compreensão de si mesmo e dos outros, comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados.

É imprescindível para todo profissional saber compreender os outros, mas para que ele consiga isso é necessário o autoconhecimento. O gestor precisará desenvolver suas habilidades, primeiro, para que ele possa saber identificar a dos demais profissionais. Pois, segundo Quinn *et al.* (2003, p. 33), “como mentor, você terá de identificar as habilidades de cada funcionário e avaliar qual a contribuição de cada um para a organização”.

A comunicação é a troca de informações entre duas pessoas ou mais, que na organização pode ser um processo utilizado para motivar, informar, coordenar entre outros. O gestor deverá desempenhar essa competência de maneira eficaz, pois uma comunicação ineficaz causará sérios problemas para a organização.

Desenvolver os empregados não é muito fácil, pois isso requer que eles estejam motivados e confiem no mentor. Existem duas abordagens para o desenvolvimento dos empregados. A primeira é a delegação, “que busca o aprimoramento das competências e habilidades destes oferecendo-lhes oportunidades para assumirem mais responsabilidades” (QUINN *et al.*, 2003, p. 51). A segunda é a avaliação de desempenho, “que visa a dar aos empregados feedback acerca de seu desempenho” (QUINN *et al.*, 2003, p. 51).

A liderança também engloba outro papel, segundo Quinn *et al.* (2003), que é o de facilitador, quando exige que ele tenha a competência de construir equipes. Segundo Quinn *et al.* (2003, p. 64), “esta função, o gerente fomenta o esforço coletivo, cria coesão e moral e administra os atritos interpessoais, esse papel gira em torno da atuação do gerente junto a grupos”. Portanto, a liderança é um papel muito relevante para os gestores, pois interfere nas relações interpessoais e influência no clima organizacional. Mostrando que, para conseguir ser um bom profissional é necessário ter a competência de liderar pessoas.

“O papel de ligação envolve a teia de relações humanas que o gerente deve manter, principalmente com seus pares” (MAXIMIANO, 2004, p. 39). A organização é um órgão vivo que seus departamentos/setores precisam estar sempre conectados. Isso acontece por meio das pessoas que fazem a organização, assim o gestor precisa acompanhar todas essas ligações para que elas estejam sempre harmoniosas. A empresa precisa que as relações interpessoais estejam em sintonia, pois isso fará com o que o trabalho seja mais eficaz. Portanto, os papéis interpessoais é o mais importante para o gestor, pois sem pessoas a organização não funciona.

c) Papéis de decisão

Tomar decisões é uma atividade muito recorrente nas organizações. O processo de tomada de decisões é muito complexo, o gestor necessita identificar o objetivo que a empresa deseja no momento e se será possível, por meio de uma análise, alcançá-lo. Além disso, decisões tomadas erradas são, na maioria das vezes, a falta ou a ineficácia de um planejamento. Os papéis que envolvem a tomada de decisões são: empreendedor, controlador de distúrbios, administrador de recursos e negociador.

Segundo Maximiano (2004 p. 40), “no papel de empreendedor, o gerente atua como iniciador e planejador da maior parte das mudanças controladas em sua organização”. Ser um gestor empreendedor é ter uma visão que ninguém ainda não conseguiu visualizar, é iniciar algo novo que trará mudanças significativas para a organização. Para ser um empreendedor de sucesso é preciso ter criatividade, competência de gerir projetos, ideias inovadoras entre outras. O gestor empreendedor precisará ter a confiança de todos os funcionários que estão subordinados a ele, pois empreender é correr riscos, entrar em situações totalmente novas para a organização.

Quinn *et al.* (2003), nomeia esse papel de empreendedor como o papel de inovador, para ser empreendedor é necessário que se tenha inovação. Então os dois papéis se complementam nesse sentido. Segundo Quinn *et al.* (2003, p. 331), “o papel de inovador envolve o uso da criatividade e o gerenciamento das transformações e transições organizacionais, além de proporcionar aos gerentes uma oportunidade única de afirmar o valor de cada empregado dentro do contexto da organização”.

Quinn *et al.* (2003), aborda que as três competências do papel inovador são: a convivência da mudança, gestão de mudança e pensamento criativo. Conviver com as mudanças é um desafio crescente para os gestores, pois muitas vezes elas acontecem de maneira, imprevistas ou são indesejadas. Mas nos dias atuais é preciso saber lidar com mais essa adversidade. O administrador irá defronta-se com as mais diversas mudanças organizacionais, ele terá que saber lidar com isso de forma a eliminar a resistência, que na maioria das vezes se

tem, a mudança. Terá também o dever de ajudar os seus subordinados a enfrentá-la, da melhor maneira possível. Uma forma de ajudar a aceitação por parte dos funcionários da mudança é gerindo-a, fazendo um planejamento, quando possível, para que o seu impacto seja menor.

“Quando paramos para pensar em pessoas criativas, tendemos a nos lembrarmos de indivíduos que julgamos ostentar uma singularidade única, bem-dotados, talentosos e simplesmente diferente do resto de nós” (QUINN *et al.*, 2003, p. 340). Mas é notório analisar que eles são pessoas iguais a todos nós, o que os diferencia do resto da população é a forma como eles encontraram novas ideias a partir da observação de algo. A capacidade criativa é algo que não é estimulado, levando muitas pessoas a subestimarem seus dons criativos. Isso pode acontecer também com os gestores que não conseguem desenvolver esse lado criativo.

Outro papel é o de controlador de distúrbios, “os distúrbios, ao contrário das mudanças controladas, são as situações que estão parcialmente fora do controle gerencial, tais como os eventos imprevistos, as crises ou conflitos” (MAXIMIANO, 2004, p. 40). Esse papel também é mostrado por Quinn *et al.* (2003) quando fala que uma das competências do gestor facilitador é a administração de conflitos. Esse tema vem crescendo cada dia mais nas organizações, pois ele é visto agora como uma força positiva e produtiva na tomada de decisão (QUINN, 2003).

“Na alocação de recursos o executivo autoriza importantes decisões de sua unidade, antes que sejam executadas” (MINTZBERG, 1986, p. 14). Assim, para administrar os recursos é necessário que o gestor tenha um planejamento eficaz, como mostra Quinn *et al.* (2003), quando fala que a competência do gestor coordenador é fazer o planejamento do trabalho. A atribuição do gerente coordenador é cuidar para que o trabalho transcorra de maneira harmoniosa e que as atividades sejam feitas de acordo com o seu grau de importância, mostrando que para se conseguir isso é necessário um planejamento prévio (QUINN *et al.*, 2003).

Por fim, o último papel que é o do negociador, “é o gerente quem lidera os representantes de sua organização nessas negociações” (MAXIMIANO, 2004). O gerente negociador será aquele que consegue convencer os clientes ou funcionários de que as suas ideias são as melhores e tem a habilidade de barganhar nas mais difíceis situações. Já Quinn *et al.* (2003), aponta que o papel do negociador tem três competências essenciais, são elas: construção e manutenção de uma base de poder, negociação de acordos e compromissos e apresentação de ideias.

Mintzberg (1986) ressalta em sua pesquisa, sobre os dez papéis do gerente, que eles não podem ser separados, pois formam um todo integrado. Caso algum papel seja destacado do

conjunto isso acarretará prejuízos para o trabalho do gestor. Um gerente que não consegue administrar seus recursos, em consequência, não terá condições para tomar decisões importantes. É importante destacar que Mintzberg (1986) constatou na sua pesquisa que os gerentes não dão igual atenção a todos os papéis, mas mesmo que os gerentes sintam essa inclinação para um ou outro papel, os gestores precisam ter consciência que todos os papéis permanecem inseparáveis (CLARK, 2003).

“As competências gerenciais são importantes para qualquer pessoa que tome decisões sobre a utilização de recursos para realizar objetivos, ou que esteja em ambientes onde essas decisões são tomadas” (MAXIMIANO, 2004, p.37). Assim, todo executivo necessita aplicar as suas atividades, as competências, exigidas para o seu cargo. Dessa forma, o profissional de Secretariado Executivo, não foge à regra, mostrando que está cada vez mais ocupando posições importantes dentro da organização e necessita buscar constantemente o seu aperfeiçoamento, devido às novas situações organizacionais. Dessa forma, a próxima seção mostrará como são desenvolvidos os papéis e as competências gerenciais pelo profissional de secretariado executivo, elencando a Gestão Secretarial como nova forma de atuação.

3 GESTÃO SECRETARIAL: DEBATES ATUAIS

A tecnologia permitiu que o tempo investido para realizar determinada tarefa fosse otimizado pois as inovações trouxeram equipamentos que ajudam os profissionais. Além disso, a qualidade nas apresentações de negócios melhorou bastante. As organizações passaram por um processo de *downsizing*, que resultou em demissões de muitos empregados. Com isso, o profissional de secretariado executivo assumiu mais atividades diferentes daquelas que eram realizadas. Essas transformações resultaram em um aumento da responsabilidade e a elevação do grau de complexidade das tarefas, além de exigir habilidades e competências para desempenhar as atividades com sucesso (VEIGA, 2010).

Nesse ambiente de profundas mudanças, emerge a discussão acerca da Gestão Secretarial como uma das formas de atuação do secretário executivo.

A Gestão secretarial é um tema que tem sido abordado em algumas produções atualmente e chama a atenção, pois aponta o secretário executivo como tomador de decisões, o que contraria a visão antiga do secretário como simples executante (SILVA; BARROS; BARBOSA, 2012, p. 108).

Esse tema ainda necessita de estudos aprofundados a fim de se delinear a sua construção como conceito e teoria. Apresenta-se neste capítulo os debates atuais acerca dessa questão.

3.1 Discussões acerca da Gestão Secretarial

Nos dias atuais, o profissional de secretariado executivo devido às obrigações exigidas pela sociedade e organizações, deixou de ser um profissional operacional e se tornou um parceiro no processo decisório. A gestão passou a ser requisito de muita importância para que o profissional exercesse as suas atividades no cotidiano, pois é necessário que ele possua conhecimento nas mais diversas áreas, como: recursos humanos, contabilidade, logística, clima organizacional entre outros.

Dessa maneira, o secretário deve estar em constante atualização, para que seja possível acompanhar as mudanças que ocorrem no âmbito organizacional e assim possa também crescer profissionalmente, agindo como líder, aceitando a cultura interna, estando sempre pronto a colaborar, enfrentando as mais diversas situações, sempre demonstrando clareza e honestidade com as pessoas (VIEIRA, 2002). Para que isso aconteça é necessário que o secretário esteja em um ambiente de trabalho favorável, uma cultura que leve em conta a

participação efetiva do colaborador. Enfim, que impulse o seu desenvolvimento, como gestor.

A nova visão é que “o secretário executivo planeja, organiza, controla e avalia os trabalhos realizados, desempenhando também a função de elo entre a administração superior e os demais setores da instituição” (HANSEN; SILVA, 2009, p. 81). Além disso, é um negociador, um empreendedor, comprometido com as variadas atividades desenvolvidas no ambiente organizacional. O profissional é um ser capaz de pensar estrategicamente, promovendo mudanças. Como cita Neiva e D’Elia (2009, p. 55), “o secretário proativo pensa, seleciona, interioriza e age, na hora certa, otimizando as ações dos níveis decisórios”.

Druker (1999) afirma que as características demandadas da função de gestor estratégico são: capacidade de elaborar e implementar estratégias para a empresa, estabelecendo objetivos e metas, bem como, elegendo eficazmente os caminhos e os meios, ou seja, é aquele que define necessidades, prioridades, planeja a intervenção, coordena a execução e gerencia segundo uma visão estratégica os processos organizacionais. Assim, podemos afirmar que o secretário desenvolve essas funções no seu dia a dia, pois como cita Natalense (1998, p. 46), cabe ao secretário “planejar, organizar e controlar a infraestrutura gerencial”.

O secretário poderá buscar no seu profissionalismo uma maneira para lidar com as relações existentes no ambiente interno e externo da organização. Assim,

É conveniente que o profissional possua conhecimento sobre si mesmo e os outros, bem como habilidades para se comunicar de maneira eficaz no âmbito da organização, pois assim essas relações interpessoais ocorrerão de forma tranquila e harmoniosa (RODRIGUES *et al.* 2013, p. 04).

Os gerentes são responsáveis “por reunir o trabalho de diversas pessoas e criar uma unidade de trabalho coesa” (QUINN *et al.*, 2012, p. 43). Para que o secretário possa ser efetivo ele precisa reconhecer, não somente, os seus pontos fortes e fracos em termos de trabalho, mas que também reconheça o estilo dos outros da equipe. O profissional precisa entender a capacidade de cada funcionário, que faz parte da sua equipe, considerando que cada pessoa se diferem em seus interesses, necessidades e sentimentos (QUINN *et al.*, 2012).

O profissional de secretariado executivo é representado como agente de conexão das organizações, pois ele atua como a interface entre clientes, parceiros, fornecedores, gerindo as informações, administrando os conflitos, organizando os processos para que as decisões sejam tomadas com eficiência e eficácia. Estando sempre ao lado do poder decisório lhe é exigido visão global da empresa, mesclando competências técnicas e comportamentais, relacionando as habilidades de relacionamento e as habilidades de comunicação (MATA, 2009, p. 222).

O secretário tem a incumbência de construir pontes por meio dos seus relacionamentos e da arte de comunicação. É possível notar que o processo de comunicação qualitativo, começa pela construção de um trabalho em equipe, no qual os objetivos são estabelecidos previamente em conjunto e o relacionamento tem que ser todos se ajudando. Assim, para comunicar as novas ações, é necessário combinar aspectos técnicos e a atitude adequada (NEIVA; D'ELIA, 2009). Entender e dominar o processo de comunicação é algo inerente ao gestor, ainda mais quando é o secretário o interlocutor da comunicação organizacional, pois a garantia da sua eficácia na comunicação, “somente será possível mediante excelente domínio na condução das relações humanas” (MATA, 2009, p. 234).

O secretário executivo é considerado profissional chave no gerenciamento da administração. Ao gerir sua rotina ele proporciona a empresa organização, classificação, controle e avaliação das atividades desenvolvidas, permitindo que haja uma maior qualidade, eficiência e eficácia. Isso permite ao profissional desempenhar a função gerencial de forma a conquistar a confiança, a credibilidade e a superar desafios dentro da organização. Assim, “a partir do gerenciamento é possível manter um padrão de desenvolvimento de atividades, de relacionamento e de liderança” (MOREIRA, 2009, p. 119). Devido às transformações ocorridas no cenário organizacional, as instituições se tornaram complexas e isso exige que decisões sejam tomadas de maneira mais assertiva possível. As informações precisam estar fundamentadas em informações corretas e em procedimentos precisos, sendo oriundo da confiabilidade em quem as presta ou executa. “É aí que encontramos o espaço de atuação do secretário na gestão, a sua atuação é marcada pela confiança e pela ética, pois se espera dele o compromisso com a fidedignidade da informação” (HANSEN; SILVA, 2009, p. 76).

O profissional de secretariado executivo descobre-se como gestor a cada momento, pois cabe a ele tomar decisões, exercer liderança com clientes internos e externos, auxiliar na execução do planejamento, controlando e organizando o ambiente de trabalho (BRITO, 2011). Ao participar dos projetos da organização ele precisa saber como alcançar os objetivos planejados nesse contexto, entendendo que gestão é administrar os recursos para atingir as metas estabelecidas pela empresa. Além disso, o secretário “deve 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” (BRITO, 2011, p.10).

Com tantas mudanças ocorridas ao perfil do profissional, viu-se necessário enquadrá-lo a uma nova área do conhecimento, a Gestão Secretarial. O moderno secretário foi

incluído como um profissional capacitado para o nível gerencial, é a partir desse momento que ele passa a exercer as suas funções baseadas nas etapas de gerenciamento da organização.

Para Rodrigues (2004, p. 182-183):

O profissional de secretariado executivo 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.

Como o advento do perfil de secretário gestor, a imagem de que o profissional trabalhava somente para um executivo se desfez, tornando agora aquele que trabalha para a empresa. Como afirmar Guimarães (2007, p. 37),

A secretária 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. Conhecer o negócio da empresa, seus produtos, é fundamental. É necessário entender a administração, dominar outro idioma e saber tomar decisões. A única forma de entender a essa demanda é procurar uma formação ampla.

No entanto, é importante salientar que as atividades rotineiras estejam sendo executadas, mantendo um gerenciamento de rotina constante, pois é preciso alinhar as duas áreas para um bom andamento do trabalho desenvolvido. “Os profissionais de secretariado executivo têm se deparado com o desafio de atingir metas com sua equipe” (LASTA; SILVA, 2007, p. 04). A identificação das metas será fundamental para o seu cumprimento, lembrando que as propostas devem estar em harmonia com as dos superiores e da equipe na qual trabalha. É importante também elencar, que todos os membros da equipe compreendam a estratégia utilizada pela organização.

A Gestão Secretarial emerge como um tipo particular de gestão que vem apresentando um desenvolvimento teórico e prático e se tornando realidade nas organizações. Segundo Durante (2009, p. 138):

O que se percebe é que a visão clássica da gestão, em torno do planejamento, organização, direção e controle, por ser dominante nas organizações, estão presentes nas pequenas e maiores atividades e atribuições do secretário executivo, caracterizando-o como gestor. Em mesma proporção, o trabalho do secretário é imprevisível, intenso, descontínuo, repleto de interrupções e contradições. Seu trabalho é marcado por relações interpessoais, uma vez que é o elo entre os clientes e os dirigentes, entre os colegas e os dirigentes, entre os fornecedores e os dirigentes e nessas relações recebe, filtra e distribui informações de inúmeras naturezas; informações que são utilizadas por ele e pelos demais na tomada de decisão.

Com a evolução do tema em questão, Gestão Secretarial, houve uma preocupação em oferecer aos novos profissionais informações para que fosse possível um desenvolvimento satisfatório no mercado de trabalho. “A ênfase em gestão dada aos cursos de Secretariado Executivo, vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócios, pelo aprendizado constante e pela inovação permanente” (BÍSCOLI; CIELO, 2004, p. 16).

Segundo Mazulo e Silva (2010, p. 19), “hoje, o profissional de secretariado gerencia sua rotina, tem poder de decisão e ignora a expressão ‘braço direito do chefe’ para assumir a postura de facilitadora do dia a dia do executivo com o qual trabalha”. É um profissional que é capaz de pensar de maneira estratégica proporcionando a organização resultados positivos. O secretário agora tem papel estratégico e acumula funções com autonomia para determinadas tarefas.

Segundo Paes e Mercês (2012, p. 52):

A partir desse momento, a gestão secretarial é percebida com um caráter mais humanístico e abrangente, em que são analisadas perspectivas organizacionais, como personalidade, diferenças individuais, atribuições, decisão, motivação, empoderamento, comunicação, liderança, e outras questões pertinentes ao âmbito organizacional.

A Gestão Secretarial estabelece dois conceitos bases: o racional, em que se aplica os quatros processos da administração que são o de planejar, organizar, dirigir e controlar juntamente com a comunicação estruturada, a administração da informação, dos materiais e dos processos para a realização das atividades; e o irracional que envolve a análise das atuações, com os conceitos de liderança, negociação, gestão de conflitos, consolidação das relações interpessoais e análise de comportamentos, além de outros (PAES; MERCÊS, 2012). A dinâmica do mercado de trabalho não tolera demora e erros no processo de decisão, cabe ao secretário executivo, neste contexto de gestor da organização, está apto para analisar, distinguir, ponderar, decidir e realizar as atividades de maneira assertiva.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo determinam que o “perfil desejado” para o profissional requer “capacitação e aptidão para compreender as questões que envolvam sólidos domínios científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos” para assegurar “eficaz desempenho de múltiplas funções de acordo com as especificidades de cada organização” e que forma profissionais para o “exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção” (BRASIL, 2005, p. 02).

No mercado de trabalho, o profissional faz uso de diversos conhecimentos disponível nas áreas de administração e gestão, fazendo uma conexão com a organização da secretaria, aplicando de maneira integrada as duas áreas para que ocorra uma maximização das potencialidades para “dar conta das diversas nuances inerentes ao desenvolvimento de suas atividades como gestor secretarial” (CALDAS; SANTOS, 2012, p.64).

No entanto, os conceitos de Gestão Secretarial nos estudos ainda são incipientes, não apresentando uma definição exata para a gestão secretarial ou uma teoria. Dessa forma,

trata-se de um construto em andamento visto que ainda há muito a se desenvolver sobre o assunto. A temática não possui definição dos meios pelos quais os profissionais de secretariado executivo podem dela utilizar-se ou quais técnicas administrativas podem ser consideradas e estudadas na área de Gestão Secretarial.

De acordo com Durante e Fávero (2009, p. 14),

Temos consciência de que muitos são os riscos ao tratar dessa temática, por ser incipiente no campo teórico e empírico, logo, com poucos estudos científicos; igualmente, por ser uma temática interdisciplinar, que abrange especialmente as ciências sociais e humanas, o que facilita a sua compreensão e interação, mas também dificulta a construção de uma identidade sólida

Desse modo, a Gestão Secretarial encontra-se presente nos assuntos discutidos por profissionais e estudantes. Porém, “ainda necessita de mais pesquisas que forneçam um aparato tanto teórico como empírico, visto que as produções são escassas, de conteúdo predominantemente teórico” (SILVA; BARROS; BARBOSA, 2012, p. 124).

Ao se atualizar sobre as inovações ocorridas na sociedade o secretário pode assumir o papel de gestor dentro da organização passando a ter mais autonomia para gerir seu trabalho. Com isso, a Gestão Secretarial tornou-se um assunto muito discutido e pesquisado, revelando que o profissional deixou de ser apenas executor para atuar nos níveis decisórios da organização.

3.2 Papéis e competências do gestor secretarial

Novas tendências surgem no mundo dos negócios, exigindo que o profissional de secretariado executivo atue como gestor dentro da organização. Devido a isso, a Gestão Secretarial passou a fazer parte da atuação do secretário executivo. Ao descobri-la é necessário saber quais são os papéis e competências necessários a esse profissional. Será elencado neste trabalho os papéis e competências gerenciais do secretário, mas é importante salientar que a Gestão Secretarial ainda não se consolidou como uma teoria, deixando assim, o assunto aberto a novas ideias.

Ao conquistar espaço no campo da gestão o profissional de secretariado executivo traçou um perfil multifuncional, que desenvolve uma visão abrangente do cotidiano secretarial e organizacional. Ampliou o conjunto de atividades que se tornaram diversificadas exigindo conhecimentos de várias áreas, “atividades estas repletas de imprevistos e que necessitam de soluções urgentes” (LASTA; DURANTE, 2008, p.07). Assim, novos papéis passaram a ser cobrados do secretário, ao estudar Mintzberg (1986, p. 09), podemos definir papel como

“conjunto organizado de condutas identificadas com uma posição”. Ou seja, um agrupamento de comportamentos pertencente a uma função. A partir das considerações de Mintzberg (1986) pode-se perceber que o secretário desenvolve os papéis informacionais, interpessoais e decisoriais dentro das organizações.

As novas formas de organização do trabalho fazem com que o profissional desenvolva papéis como o de gerir informações, acompanhar e editar os documentos da empresa, ter habilidades para se relacionar bem com os clientes e colaboradores da organização, intermediar os acontecimentos, gerenciar as suas atividades e o do seu executivo entre outras. Quando o secretário desenvolve o papel de líder no âmbito da organização ele passa a ocupar espaço de forma a otimizar os resultados e agregar valor ao seu trabalho, “sem perder a identidade e essência do seu perfil” (ANDRADE *et al.*, 2012, p.37). Como o profissional atua ao lado dos níveis decisórios da organização ele passou a ter uma grande influência, agindo como formador de opiniões e tomador de decisões. As empresas passaram a incentivar a liderança do secretário, pois necessitam dessa atuação para facilitar a integração das equipes aperfeiçoando a distância entre os gestores e seus liderados (D’ELIA, 2009).

A liderança que tem como pilar da atuação secretarial, a informação e as pessoas, exerce nas suas funções de forma direta e indireta sendo o elo entre os níveis decisórios e os clientes externos. O secretário ao assumir o papel de ligação, ele atua “como ‘ponte’ e agente facilitador dos relacionamentos e processos de trabalho, ele interage, permanentemente, no sentido vertical e horizontal do ambiente empresarial” (NEIVA, D’ELIA, 2009, p.162). Complementando o papel de ligação, vem o papel de monitor, pois o secretário para atuar como ponte precisa saber o que está acontecendo em sua unidade, determinando se as pessoas estão cumprindo as regras, pois este papel requer cuidado com os detalhes (BARROS *et al.*, 2013). Dessa forma, ele atuará juntos aos colaboradores, controlando e analisando o trabalho.

O secretário, como gestor, terá o papel de porta-voz de uma organização, levando assim a responsabilidade de mostrar da melhor maneira possível à empresa aos clientes. Segundo Mazulo e Silva (2010, p. 158), “deve-se adquirir traquejo nas relações humanas, buscar conhecer melhor as qualidades das pessoas, respeitar o pensamento, os sentimentos e as ações dos outros do mesmo modo como queremos que nos respeitem”. Além de ser porta-voz da organização o secretário tem o papel de disseminar as informações internamente aos funcionários. O secretário “ainda é um negociador, programador de soluções, empreendedor, mostrando iniciativa, proatividade, comprometimento e participando em inúmeras atividades no ambiente de trabalho” (LASTA; DURANTE, 2008, p. 06). Para que os papéis sejam

desenvolvidos o profissional precisa ter competência para que se possa atingir os objetivos organizacionais.

As mudanças continuam ocorrendo no contexto organizacional, devido a globalização, levando assim o aumento da concorrência e da competitividade entre as empresas. Dessa forma, as empresas estão investindo no desenvolvimento de vantagens competitivas ligadas ao indivíduo, gerando novas estratégias, tendo que buscar novos gestores capacitados para os desafios do mercado. Assim, a competência gerencial será um diferencial de muita importância para as organizações.

McClelland (1973), publicou o artigo “*Testing for competence rather than intelligence*”, iniciando os debates sobre competência entre os psicólogos e administradores nos Estados Unidos. Para o autor, competência é uma característica que uma pessoa possui que pode ser relacionada com o seu desempenho em uma determinada tarefa ou situação (MCCLELLAND, 1973). Fleury e Fleury (2001, p.84), cita que “competência é uma palavra comum, utilizada para designar pessoa qualificada para realizar algo. Por tanto se afirma que competência é a capacidade de um indivíduo de realizar algo com eficiência”. Complementando Maximiano (2004, p. 41), conceitua que “competência são conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma pessoa desempenhar atividades”.

Assim, a competência é tida como um estoque de recursos, que as pessoas detêm. Estudos americanos apontam que o foco de análise é o indivíduo, mas a maioria dos autores mostram a importância de alinharem as competências as necessidades dos cargos ou posições das empresas (FLEURY; FLEURY, 2001). Nessa perspectiva, competências gerenciais são aquelas que o gerente deve adquirir para ter capacidade de ultrapassar os desafios organizacionais (QUINN *et al.*, 2003).

Barros, Braga e Silva (2011) afirmam que a postura atual do secretário compreende: ser empreendedor, tomar decisões, saber se comunicar de forma eficaz, trabalhar em equipe, orientar os clientes, inovar, entre outras competências. Mas para que isso ocorra, é necessário que o profissional tenha pensamento estratégico, capacidade para identificar as oportunidades, espírito inovador e esteja sempre atento aos objetivos da organização. Para que esse perfil de gestor se concretize requer que o profissional desenvolva competências gerenciais. Barros, Braga e Silva (2011) acrescentam que as competências gerenciais do secretário executivo envolvem planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; assistência e assessoramento direto a executivos; coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; competência administrativa; motivação; capacidade de assumir serviços de apoio; comunicação; habilidade em áreas diversificadas como administração, economia,

contabilidade, finanças, marketing, matemática financeira, legislação, recursos humanos, domínio da língua portuguesa; domínio de habilidades de escritório; empreendedorismo, domínio de tecnologias; trabalho com a parte burocrática e de métodos; programação de soluções.

Como complementa Barros *et al.* (2013, p.44),

As competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário executivo envolvem, principalmente, a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos.

Além disso, é necessário que o secretário tenha bom senso, sendo prudente no que diz respeito ao desenvolvimento das suas atividades, deve ter iniciativa, sugerindo mudanças, tomando decisões, dinamismo para resolver os problemas, espírito empreendedor, foco, ser agente facilitador se colocando à disposição no que for necessário para o crescimento da organização. Isso tudo, completam o perfil do profissional de secretariado executivo como gestor (OLIVEIRA; MARSON, 2009). “Dessa maneira, o secretário é totalmente polivalente, apresenta múltiplos valores e executa diferentes tarefas, exercendo uma atividade ou cargo para colaborar com a organização em suas funções” (LASTA; SILVA, 2007).

Por fim, é necessário que o profissional de secretariado executivo tenha conhecimento de algumas habilidades técnicas e específicas para sua atuação, tais como: “administração do tempo, planejar e organizar sua rotina diária; comunicação organizacional; responsabilidade e tomada de decisões e a logística que irá garantir a realização de uma atividade específica” (BARROS *et al.*, 2013, p.36). Quanto aos aspectos humanos, o profissional precisa possuir habilidades para gerenciar as suas emoções e as dos outros, para que assim o ambiente organizacional e a rotina de trabalho se tornem mais eficientes (RODRIGUES *et al.* 2013, p. 04-05).

É importante ressaltar que a atuação do secretário na atualidade requer a necessidade de competências gerenciais e humanas de modo a contribuir para o alcance de objetivos da sua área de atuação e da organização em geral. As mudanças ocorridas nas competências do profissional decorrem da necessidade das transformações da sociedade.

O profissional de secretariado executivo “vem superando grandes desafios e ampliando suas competências e seu campo de inserção, contribuindo para o desempenho organizacional e, de forma significativa, para a efetividade da gestão dos serviços de secretaria, alcançando os objetivos organizacionais” (BARROS *et al.*, 2013, p.45). Assim, pode-se afirmar que o secretário gestor está inserido na organização colaborando para seu crescimento profissional e pessoal, exercendo tanto atividades técnicas, e principalmente, conseguindo ser

eficaz nas atividades de gestão. Assim, ao estudar sobre o tema Gestão Secretarial e os papéis e competências gerenciais do profissional de secretariado executivo a próxima seção mostrará qual metodologia será utilizada neste trabalho, de forma a elencar os procedimentos utilizados na busca de respostas para os questionamentos.

4 METODOLOGIA

Entende-se que uma pesquisa é dotada de métodos científicos com o objetivo de encontrar respostas para os problemas. Como cita Gil (2007, p. 17), ao definir pesquisa como:

Procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa desenvolve-se por um processo constituído de várias fases, desde a formulação do problema até a apresentação e discussão dos resultados.

Como complementa Severino (2007, p.102), ao definir os métodos utilizados na pesquisa como um “conjunto de procedimentos lógicos e de técnicas operacionais que permitem o acesso às relações causais constantes entre fenômenos”. São procedimentos que irão orientar o pesquisador na busca de respostas para os questionamentos.

Assim, este capítulo tem como objetivo abordar os procedimentos a serem utilizados na pesquisa, qual a direção e os critérios utilizados nas diferentes etapas, desde a seleção da amostra até a coleta e análise dos dados. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.223), “a finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou descrição de fatos levantados empiricamente, mas o desenvolvimento de um caráter interpretativo, no que se refere aos dados obtidos”.

4.1 Delineamento da pesquisa

“A pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos”. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.31). Diante destes questionamentos, é necessário optar pela natureza do estudo, definindo de acordo com a proposição de pesquisa.

Assim, para o alcance dos objetivos será desenvolvida uma pesquisa qualitativa, pois “os modelos qualitativos são aqueles formulados a partir de observações, percepções e interpretações do pesquisador acerca de dados coletados” (JUNG,2013). Tem por finalidade mostrar as representações de relações de uma realidade complexa.

Ao utilizar métodos qualitativos será mostrado os porquês das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas sem quantificar os dados. Assim, a pesquisa qualitativa preocupa-se, com aspectos reais que não podem ser quantificados, concentrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. “Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. O desenvolvimento da pesquisa é imprevisível. O conhecimento do pesquisador é parcial e limitado” (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.32).

É importante também elencar que os métodos qualitativos são predominantes nas ciências humanas, pois são considerados que o fenômeno humano possui características próprias e típicas. “Defendem a necessidade de uma lógica própria para o estudo dos fenômenos humanos e sociais, procurando as significações dos fatos no contexto em que ocorrem” (HOFFMANN, 2010, p. 19).

Assim, para esse estudo foi selecionado a pesquisa de natureza descritiva. Segundo Gil (2009, p. 42), “as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Pesquisas descritivas têm por objetivo estudar as características de um grupo, como a sua distribuição por sexo, idade, nível de escolaridade entre outros. Envolvendo assim, o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, assumindo, em geral a forma de levantamento (GIL, 2002). Será feito um levantamento bibliográfico com base em material já elaborado.

Essa pesquisa será realizada com os principais autores sobre o tema de Gestão Secretarial, papéis gerenciais e competências da atualidade, tendo como principal fundamentação teórica as proposições de Mintzberg (1986) e Quinn *et al.* (2003), que descrevem os papéis do gerente e as competências gerenciais com um maior detalhamento de informações.

4.2 Seleção dos participantes

As pesquisas sociais tendem a abranger um universo de elementos muito grande e torna-se impossível considerá-lo em sua totalidade. Diante disso, nessas pesquisas é comum se trabalhar com uma amostra, ou seja, uma pequena parte do universo. Mas é importante salientar que essa pequena parte precisa ser representativa da população em estudo (PRODANOV; FREITAS, 2013).

No caso do presente trabalho o universo de pesquisa foi formado por profissionais de secretariado executivo, bacharéis, que atuam como gestores nas organizações da região Nordeste do Brasil. Assim, para a seleção dos participantes foram observados os seguintes critérios: a) ser graduado em Secretariado Executivo; b) atuar como secretário executivo; c) desenvolver atividades de gestão. A amostra desta pesquisa contou com cinquenta e três (53) profissionais. Com o intuito de manter em sigilo a identidade dos participantes, neste trabalho os profissionais que contribuíram para a pesquisa foram denominados como “secretários”.

4.3 Método e instrumento de coleta de dados

A seleção do instrumento metodológico está diretamente relacionada com a problemática a ser estudada. Ao escolhê-lo é necessário levar em conta os diversos fatores pertencentes a pesquisa, como: a natureza dos fenômenos, o objeto da pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana entre outros (MARCONI; LAKATOS, 2010).

Nesse estudo foi escolhido o método de pesquisa de campo. Segundo Gil (2009, p. 53), “o estudo de campo procura muito mais o aprofundamento das questões propostas do que a distribuição das características da população segundo determinadas variáveis”. Assim, o estudo de campo tem características que permite ao pesquisador, se necessário, reformular os objetivos ao longo da pesquisa, pois o planejamento é muito mais flexível (GIL, 2009, p.53).

Para que se possa obter conclusão da pesquisa é necessário que seja escolhido um instrumento capaz de coletar e avaliar os dados propostos pelo pesquisador. O procedimento técnico utilizado para este trabalho foi o questionário contendo perguntas objetivas a fim de investigar as competências e os papéis gerenciais desenvolvidos na atuação do gestor secretarial. Essa decisão ocorreu pelo fato de que os questionários serem muito utilizados quando se trata de pesquisas qualitativas que focam nos acontecimentos humanos e sociais.

A elaboração de um questionário requer a observância de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.185). Segundo Marconi e Lakatos (2010) o questionário apresenta as seguintes vantagens:

- a) Economiza tempo;
- b) Atinge maior número de pessoas simultaneamente;
- c) Abrange uma área maior;
- d) Obtém respostas mais rápidas;
- e) Há mais segurança;

Dessa forma, foi aplicado um questionário, aos profissionais de secretariado executivo, dividido em duas partes: a primeira investigou o perfil dos participantes, no que diz respeito ao sexo, idade, escolaridade e ao tempo de trabalho na empresa; a segunda parte investigou as atividades gerenciais do secretário, os papéis e competências desenvolvidas na sua atuação.

4.4 Análise e interpretação dos resultados

“Uma vez manipulados os dados e obtidos os resultados, o passo seguinte é a análise e interpretação dos mesmos” (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 151). Bardin (1977), conceitua análise de conteúdo, como um conjunto de técnicas de análise da comunicação, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. O processo de análise dos dados envolve: pré-análise, codificação das respostas e tabulação dos dados (GIL, 2002). A partir disso, o pesquisador propõe deduções e realiza a interpretação, relacionando com as teorias estudadas ou abre outras pistas em torno de novas proposições teóricas e interpretativas (MINAYO, 2007). A interpretação terá como objetivo estabelecer uma conexão com os resultados já obtidos em outras pesquisas.

Dessa forma, a análise e interpretação das informações foram feitas a partir dos dados apresentados pela pesquisa de campo juntamente com os conceitos bibliográficos, podendo-se assim caracterizar a pesquisa como qualitativa.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, a pesquisa de campo listou alguns itens relacionados as concepções e aplicações da gestão secretarial procurando elencar os conhecimentos do perfil dos participantes. O questionário, objeto de estudo desta pesquisa, foi aplicado no período de 07 a 18 de maio de 2015, por meio de um formulário eletrônico, aos bacharéis de Secretariado Executivo. Desse modo, a amostra final resultou de cinquenta e três (53) questionários respondidos.

5.1 Perfil dos profissionais

A primeira parte do questionário focalizou o perfil dos participantes com o intuito de estabelecer o gênero, a faixa etária, a escolaridade e o tempo de atuação na empresa. A determinação de tais aspectos contribui para uma melhor compreensão da realidade do perfil secretarial.

Observou-se, que 86,7% dos participantes são do sexo feminino, confirmando que, a profissão de Secretariado Executivo é exercida em sua maioria mulheres, embora haja um aumento do profissional do gênero masculino.

Quando analisamos a faixa etária foi notado que a maioria dos participantes pertence a faixa de 21 a 30 anos (61,5%). Demonstrando assim, que os profissionais estão começando sua vida profissional cada vez mais cedo.

Em relação a escolaridade 56,6% possuem ensino superior completo, 41,5% possuem especialização, 1,8% possuem mestrado e nenhum dos pesquisados possuem doutorado. É notório que o profissional de Secretariado Executivo ainda caminha a passos lentos para explorar o campo do mestrado e doutorado. Mas é importante salientar que a realidade está mudando e o profissional continua em busca de conhecimento, contribuindo para o avanço da profissão. O secretário deve sempre buscar o aprimoramento contínuo.

Foi possível concluir, analisando o tempo de trabalho que 11,5% já trabalham na área há mais de cinco anos, seguidos de 28,8% entre um e dois anos, 23% de 3 a 4 anos, e 36,5% menos de 1 ano. Isso mostra que o profissional tem uma rotatividade baixa entre empresas, justificando-se quando lembramos que o secretário irá atuar em um cargo de confiança no qual ele terá acesso a várias informações importantes.

5.2 Competências e os papéis gerenciais desenvolvidos na atuação do gestor secretarial

Em seguida a pesquisa teve como objetivo investigar as competências e os papéis gerenciais desenvolvidos na atuação do gestor secretarial, elencando as atividades gerencias, os papéis gerenciais e as competências gerenciais, respectivamente. O questionário aplicado aos profissionais fundamentou-se nas proposições de Mintzberg (1986) e Quinn *et.al.* (2003), obtendo-se os resultados abaixo.

5.2.1 Atividades gerencias desenvolvidas na atuação do secretário executivo

Nessa parte, a pesquisa buscou identificar quais são as atividades gerenciais desenvolvidas na atuação do secretário executivo. As respostas são apresentadas na Tabela 01.

Tabela 01 – Atividades gerenciais

Atividades Gerenciais						
	Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Frequentemente	Sempre
1. Realizo coleta e interpretação das informações necessárias;	0,0%	0,0%	5,6%	20,7%	35,8%	37,7%
2. Tenho responsabilidade sobre a comunicação organizacional;	1,8%	5,6%	7,5%	22,6%	33,9%	28,3%
3. Gerencio documentos diversos;	0,0%	1,8%	0,0%	13,2%	18,8%	66,0%
4. Preparo relatórios, planilhas de custos, gráficos e demonstrativos;	1,8%	11,3%	16,9%	20,7%	20,7%	28,3%
5. Gerencio os processos;	5,6%	7,5%	18,8%	18,8%	26,4%	22,6%
6. Faço a escolha da minha equipe;	32,6%	9,6%	26,9%	11,5%	11,5%	7,6%
7. Sou responsável pela coordenação das tarefas dos meus subordinados;	20,7%	5,6%	15,0%	20,7%	15,0%	22,6%
8. Participo do planejamento estratégico da empresa;	25,4%	11,7%	21,5%	19,6%	11,7%	9,8%
9. Participo como membro ativo de reuniões, fornecendo opiniões, tomando decisões;	26,9%	11,5%	17,3%	13,4%	17,3%	13,4%
10. Substituo meu superior e na sua ausência respondo pelo setor.	26,4%	24,5%	7,5%	13,2%	13,2%	15,0%

Fonte: Pesquisa de campo/2015

Ao perguntar aos participantes se eles coletavam e interpretavam as informações, a maioria (37,7%), respondeu que sempre realiza essa atividade. Como afirma Quinn *et al.* (2012, p. 129), “o gestor vem tendo que cuidar cada vez mais do direcionamento e do gerenciamento das informações”. É importante ressaltar que os profissionais aprendam a utilizar ferramentas estratégicas no tratamento do fluxo de dados, pois isso será um diferencial no seu dia a dia. Ao gerir essas informações os gerentes irão transmitir as informações, de dentro para fora da organização e vice-versa. Quando Mintzberg (1986), afirma que o gerente tem o papel de monitor, ou seja, ele recebe ou procura informações que lhe permitam entender o que acontece na organização, mostrando assim, que são necessária grande capacidade para realizar essa atividade, pois as empresas possuem uma variedade de fontes de informações.

Em relação à comunicação, quando perguntado ao secretário se ele tinha responsabilidade sobre a comunicação da sua empresa, 33,9% responderam que frequentemente realizam esse tipo de atividade. Mostrando que o profissional de secretariado executivo sabe da relevância que a comunicação possui no ambiente de trabalho. Como cita Veiga (2010, p. 106), “a habilidade de se comunicar é muito importante para o desempenho profissional do secretário, pois ela interage constantemente com clientes, fornecedores, chefe e equipe”.

A gestão de documentos é uma atividade fundamental em todas as organizações. “Por meio da organização dos arquivos, da triagem e conservação dos documentos e da atuação efetiva do gestor documental, com o objetivo de agilizar o processo decisório e preservar a memória e a cultura organizacional (ZWIRTES; DURANTE, 2007, p. 01). Na pesquisa a maioria dos participantes responderam que sempre (66,0%) gerenciam documentos diversos dentro da organização. Isso afirma que a gestão documental é de extrema importância no ambiente corporativo. Como afirma Zwirtes e Durante (2007, p. 03), “a gestão documental é a mais nova metodologia utilizada pelas empresas modernas para a organização de documentos em arquivos”. O secretário também tem a responsabilidade de preparar relatórios, planilhas de custos, gráficos e demonstrativos entre outros. Como é mostrado na tabela, confirmando que 28,3% dos participantes sempre executam essas atividades.

Outra atividade gerencial é a de gerir os processos da organização. Quando perguntado as participantes se eles geriam projetos, a maioria (26,4%), responderam que frequentemente realizam essa atividade. Isso demonstra que os secretários possuem autonomia, evidenciando que o perfil do profissional passou a ser aquele que participa ativamente da organização e que possui o poder de decisão. Como cita Barros *et al.* (2013, p. 35), “com a transformação e o reconhecimento, o profissional antigo dá lugar a um profissional com conhecimentos ecléticos, tanto de estrutura quanto de comportamento organizacional”.

O poder de escolher a sua própria equipe tem diversos fatores positivos, pois o líder poderá optar por profissionais que se encaixam no perfil da organização. A maioria dos participantes (32,6%), responderam que nunca a escolha da sua equipe é feita por eles, mostrando que ainda são poucas empresas que permitem que os gestores escolham a sua equipe de perto. Essa atividade é de muita importância, pois gera ganhos positivos para empresa, como cita Mazulo e Silva (2010, p. 149), “o trabalho em equipe deve ser a soma positiva das experiências e das responsabilidades para a obtenção de melhores soluções e resultados mais satisfatórios para todos”. Complementando essa atividade, foi questionado aos participantes se eles tinham responsabilidades pela coordenação das tarefas dos seus subordinados, a maioria (22,6%) respondeu que sempre realiza essa atividade. É notório que houve um certo equilíbrio nas outras respostas, mostrando que o secretário em algumas empresas possui essa autonomia para coordenar as tarefas dos subordinados.

Outra atividade de muita importância para o gestor é a participação do planejamento estratégico da empresa. Ao deixar de ser aquele profissional de habilidades técnicas para ser aquele com pensamento estratégico, o secretário ganhou espaço para contribuir no planejamento da empresa. Apesar, da maioria (25,4%), responderem que nunca participam do planejamento estratégico, é possível notar que essa realidade está mudando, pois 21,5% responderam que às vezes participam. Mostrando que, em algumas empresas já é adotado a participação do secretário.

Há algum tempo atrás, o secretário era responsável somente pelo agendamento e pelo apoio de uma reunião. Nos dias atuais ele participa, fornece opiniões e chega até a conduzi-las. Apesar dos participantes, em sua maioria (26,9%), responderem que nunca participam ativamente de uma reunião, mas parte significativa respondeu que participa sempre (13,4%) e tem autonomia. Um fator apresentado e discutido no âmbito acadêmico é que o secretário passou a ter a autonomia para tomar decisões dentro da organização, em muitos casos chegando a substituir o seu executivo. Quando questionado, os profissionais, a maioria (26,4%), responderam que nunca substituíram seu superior. Demonstrando, que apesar dessa prática está crescendo, é possível notar que ainda não chegou em todas as empresas.

Por fim, é notório que as atividades desenvolvidas pelos secretários estão cada vez mais se aproximando das atividades que antes eram desempenhadas somente pelo executivo. Ao ser inserido nesse contexto, o profissional precisa estar atento para conseguir se manter no mercado, buscando sempre qualificação.

5.2.2 Papéis gerenciais desenvolvidos na atuação do secretário executivo

No segundo momento da pesquisa, tem como foco analisar os papéis gerenciais desenvolvidos pelo gestor secretarial. A Tabela 02 apresenta uma síntese dos resultados alcançados.

Tabela 02 – Papéis gerenciais

Papéis Gerenciais						
	Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Frequentemente	Sempre
1. Atuo como porta-voz da organização;	9,8%	9,8%	27,4%	24,5%	13,3%	17,6%
2. Represento a organização (figura de proa);	24,5%	20,7%	16,9%	15,0%	15,0%	7,5%
3. Exerço o papel de líder dentro da organização;	16,9%	7,5%	28,3%	15,0%	15,0%	16,9%
4. Facilito o relacionamento interpessoal entre as equipes da organização.	9,4%	3,7%	11,3%	24,5%	20,7%	30,1%
5. Atuo como solucionador de conflitos entre os funcionários;	13,4%	19,2%	13,4%	25,0%	11,5%	17,3%
6. Participo do processo de negociação com clientes e fornecedores;	15,6%	15,6%	17,6%	23,5%	17,6%	9,8%
7. Busco incentivar a inovação dentro da empresa;	5,6%	15,0%	15,0%	22,6%	24,5%	16,9%

Fonte: Pesquisa de campo/2015.

Assim, “em seu papel de porta-voz, o executivo envia algumas de suas informações a pessoas não pertencentes à sua unidade” (MINTZBERG, 1986, p. 12). Confirmando a teoria, os participantes responderam, em sua maioria (27,4%), que às vezes atua como porta-voz da organização. Muitas vezes o secretário faz esse papel, mas não reconhece como uma atuação de porta-voz, pois em muitas situações ele fala em nome da empresa, por exemplo, quando recebe clientes, fornecedores entre outros. Complementando esse papel, vem o de figura de proa, que é a compreensão de todas as atividades, no qual o gerente age como um símbolo e representação de sua empresa (MINTZBERG, 1986). Na pesquisa, a maioria (24,5%), responderam que nunca atuam como representante da organização. Apesar disso, é notório que ocorre um equilíbrio entre as respostas, mostrando que o profissional já está caminhando para ganhar autonomia na representação da empresa.

“Todo executivo deve motivar e encorajar os funcionários, procurando conciliar suas necessidades individuais com os objetivos da empresa” (MINTZBERG, 1986, p. 10). Assim, a liderança está presente em todas as atividades gerenciais, o líder precisa saber como comandar pessoas de forma a influenciá-las. Confirmando a teoria, os participantes responderam, na sua maioria (28,3%), que às vezes exerce papel de líder na organização, mas é visto equilíbrio entre as respostas, mostrando que o profissional de secretariado executivo, hoje, já vem ocupando espaço no mundo da liderança, passando a ter o poder de decisão.

“A condição de viver em grupo colocada no ambiente profissional exige aprendizado e aperfeiçoamento no relacionamento interpessoal” (MAZULO, SILVA, 2010, p. 158). Isso é muito presente para o gestor, pois “devido a seus contatos interpessoais com os subordinados e com a rede de contatos, o executivo é o centro nervoso de sua unidade organizacional” (MINTZBERG, 1986) precisando saber se relacionar com os outros. O profissional que consegue se relacionar terá um desempenho melhor no campo pessoal e profissional. Dessa forma, ao perguntar aos secretários sobre o relacionamento interpessoal na sua empresa, a maioria (30,1%), responderam que sempre facilitam o relacionamento no ambiente de trabalho.

Ao questionar os profissionais de secretariado executivo sobre a sua atuação como solucionador de conflitos dentro da organização, a maioria (25%) responderam que normalmente desempenham esse papel. Para Mintzberg (1986, p.13), “o papel de manipulador de distúrbios descreve o executivo como aquele que responde, involuntariamente, às pressões”. Assim, o profissional necessita atuar com respaldo em princípios éticos e imparcialidade, respeitando ao próximo.

Outro papel questionado aos secretários foi o de negociação. “A negociação se processa diariamente, em diversas circunstâncias, por isso desenvolver o perfil de negociador é de grande valia para a vida” (MAZULO, SILVA, 2010, p. 155). A negociação faz parte do trabalho do executivo, é parte integral, pois assim ele possuirá informações úteis a serem usadas no processo de negociação (MINTZBERG, 1986). O perfil gestor do secretário tem autonomia para tomar decisões dentro da empresa, como é mostrado na pesquisa, quando 23,5% dos participantes responderam que normalmente participam do processo de negociação com clientes e fornecedores.

Segundo Mintzberg (1986, p. 12), “o executivo procura melhorar sua unidade, adaptando-a às mudanças do meio ambiente”. O profissional que busca sempre alternativas novas para a empresa terá sempre um destaque maior. Os profissionais responderam, em sua maioria (24,5%), que procuram frequentemente incentivar a inovação na organização.

Mostrando que sempre que possível eles estão atentos as mudanças que ocorrem no seu ambiente.

Os papéis gerenciais são de grande importância para a administração. Ao conseguir organizar as tarefas do executivo, mostrando que não existe uma coisa pronta e certa, mas que fatos próximos podem acontecer, gerando assim um padrão a ser seguido. E que os papéis gerenciais são um norte para o gestor que deseja ser dar bem no mundo dos negócios. Nesse contexto, o secretário se encaixa muito bem, pois é um profissional que está passando a fazer parte dos níveis decisórios da empresa e precisa consolidar sua carreira. Por tanto, é possível notar que os secretários estão assumindo o mundo da gestão.

5.2.3 Competências gerenciais desenvolvidas na atuação do secretário executivo

Por último, a pesquisa procurou analisar as competências gerências do secretário gestor. Desejou-se saber com que frequência o profissional de secretariado executivo administra a sobrecarga de informações. As respostas podem ser observadas na Tabela 03.

Tabela 03 – Competências gerenciais

Competências Gerenciais						
	Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Frequentemente	Sempre
1. Administro a sobrecarga de informações (selecionando as mais importantes);	1,8%	0,0%	7,5%	22,6%	28,3%	39,6%
2. Ofereço Feedback aos membros da minha equipe;	1,8%	0,0%	9,4%	30,1%	18,8%	39,6%
3. Identifico erros ou incoerência nas informações e cobro dos responsáveis	3,7%	5,6%	22,6%	18,8%	20,7%	28,3%
4. Procuo compreender as minhas emoções;	0,0%	0,0%	5,7%	38,4%	25,0%	30,7%
5. Ajudo a desenvolver e a aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores da organização;	1,9%	15,3%	15,3%	25,0%	28,8%	13,4%
6. Procuo compreender as necessidades, interesses e atitudes das pessoas;	0,0%	5,7%	7,6%	32,6%	38,4%	15,3%
7. Delego tarefas.	7,8%	9,8%	19,6%	21,5%	23,5%	17,6%

Fonte: Pesquisa de campo/2015.

A maioria (39,6%) respondeu que sempre administra as informações e que procura selecionar as mais importantes. Devido um maior alcance das informações, decorrentes dos avanços tecnológicos, atualmente, o mundo empresarial aumentou a proporcionalidade dada a importância de saber lidar com as informações que é tida como uma geradora de lucros (NEIVA; D'ELIA, 2009). “Os gestores estão cercados por dados que não lhes dizem o que precisam saber, mas que exigem atenção de qualquer forma” (QUINN *et al.*, 2012, p. 128). Os profissionais atentos irão ver os dados considerados úteis e irão ignorar os irrelevantes. Mostrando, que não é necessário ter ansiedade de saber de tudo, assim será possível começar a entender, explorar e trabalhar com as informações.

Segundo Quinn *et al.* (2012, p. 70), “os gestores deveriam reunir-se com cada funcionário em intervalos regulares, para fornecer feedbacks específicos sobre seu desempenho, além de sugestões para melhorá-lo”. Com 39,6% os profissionais responderam que sempre oferecem feedback aos membros de sua equipe, isso mostra que o secretário compreende a importância que essa ferramenta possui dentro da organização. É preciso salientar que o feedback deverá ser feito tanto de comportamento positivo quanto de negativo. O profissional ao transmitir um feedback deverá ser descritivo e não avaliativo, não deve ser dado com caráter de censura ou reprovação, deve ser específico e ser solicitado e não imposto, pois isso poderá acarretar mais ruídos (MATA, 2009).

A velocidade exigida no mundo dos negócios faz com que a importância do gerenciamento da informação assumam um papel importante na organização, principalmente na atividade do secretário (NEIVA, D'ELIA, 2009). É exigido ao profissional que ele tenha agilidade e qualidade para identificar os possíveis erros. Na pesquisa ficou claro que os participantes, na sua maioria (28,3%), sempre sabem gerenciar quando acontecem erros ou incoerências nas informações.

Na economia atual as pessoas devem ter reconhecimento dos seus pontos fortes, dos seus valores e de como desempenham melhor. Assim, o reconhecimento emocional envolve a percepção que o profissional tem sobre as suas próprias emoções e como elas afetam a si mesmo e aos outros (QUINN *et al.*, 2012). Ao ser perguntado sobre a compreensão das próprias emoções, os participantes responderam que normalmente, em sua maioria (38,4%), procuram compreendê-la. Assim, o profissional que reconhece e procura compreender suas emoções sabe o que está sentindo e entende a conexão entre seus sentimentos e as suas ações.

Os gestores são profissionais responsáveis por reunir o trabalho de diversas pessoas e criar uma unidade de trabalho coesa. Assim, para que o profissional seja efetivo é necessário que ele tenha reconhecimento não somente de seus próprios pontos fortes e fracos, mas também

de quem trabalho com ele (QUINN *et al.*, 2012). Ao perguntar aos participantes se eles ajudavam os seus colegas de trabalho a aprimorar as suas habilidades e competências, a maioria (28,8%), responderam que frequentemente realiza esse tipo de competência. A empatia envolve sentir as emoções dos outros, entender as perspectivas e ter interesse ativo nas suas preocupações. O líder capaz de demonstrar empatia consegue se colocar na posição dos outros e ver o mundo como os outros o veem, procurando tentar conciliar os interesses de ambos (QUINN, *et al.*, 2012). Ao perguntar aos profissionais, a maioria (38,4%), responderam que frequentemente procuram entender as necessidades, interesses e atitudes dos outros.

Delegar é uma das melhores maneiras de aprimorar as competências e habilidades dos colaboradores, trabalhar em projetos desafiadores os levam a ir além de seu nível. Delegar-lhes atividades e responsabilidades podem constituir uma ótima chance de crescimento dentro da empresa. Os líderes que delegam de forma efetiva descobrem que ela redundará numa série de benefícios para a organização quanto para o funcionário (QUINN, *et al.*, 2003). Ao perguntar aos participantes, a maioria (23,5%), responderam que frequentemente delegam atividades aos seus subordinados, mostrando que é uma prática comum no mundo corporativo.

Ao analisar as competências que os profissionais de secretariado executivo precisam desenvolver nos dias atuais é possível notar que elas são de grande relevância para os negócios. A pesquisa constatou esse fato, pois mostrou que ao ser perguntado ao secretário sobre suas competências, a maioria, responderam que procuram desenvolvê-las da melhor maneira.

5.2.4 Subsídios para a contribuição do delineamento de atividades, papéis e competências gerenciais presentes na gestão secretarial

A cobrança por uma postura mais dinâmica e proativa no âmbito da organização cresceu no mundo corporativo. Assim, ao conquistar espaço no nível de decisão das empresas o profissional precisou buscar conhecimentos para acompanhar as mudanças no perfil, surgindo a Gestão Secretarial como nova forma de atuação do secretário executivo. Devido os estudos sobre gestão secretarial ainda serem incipientes, não apresentando uma definição exata ou uma teoria. A temática não possui definição dos meios pelos quais os profissionais de secretariado executivo podem dela utilizar-se ou quais técnicas administrativas podem ser consideradas e estudadas na área de Gestão Secretarial.

Dessa forma, ao estudar sobre o assunto percebeu-se que, apesar de não se ter uma teoria, a Gestão Secretarial tem como características profissionais que tenham mais

responsabilidades e um perfil de pessoas que assumam mais autonomia e uma maior participação. Envolve, também, o desenvolvimento de papéis gerenciais, atuando com conceitos de liderança, negociação, gestão de conflitos, consolidação das relações interpessoais e análise de comportamentos, além de outros (PAES; MERCÊS, 2012). Além disso, o profissional precisa entender o processo administrativo.

Ao questionar as atividades desenvolvidas, hoje, pelo profissional é possível notar que o trabalho do secretário é bem parecido com o do executivo, como cita Maximiano (2004) quando aponta algumas atividades desempenhadas pelos gerentes, como por exemplo: tomar decisões e resolver problemas, processar informações, entre outros. O secretário desenvolve as atividades de gestão, mas muitas vezes não é reconhecido como gestor. Uma possível explicação seria o fato de algumas empresas ainda não reconhecerem as competências do profissional, não abrindo espaço para sua atuação.

Um fato que chamou atenção na pesquisa foi que a maioria dos profissionais não participa do planejamento estratégico da empresa. Entretanto, quando as respostas aos questionários foram analisadas individualmente, foi possível notar que os profissionais com mais tempo de empresa possuem mais autonomia para gerenciarem o seu trabalho e de sua equipe e não necessitam esperar autorização de seu superior. Isso mostra que o profissional precisa também passar confiança e credibilidade para a empresa.

Outro aspecto abordado, aos participantes, foram os papéis gerenciais que segundo Mintzberg (1986) são divididos em dez (10), agrupado em três (3) categorias, são elas: interpessoais, informacionais e decisoriais. Ao serem questionados sobre os papéis gerenciais desenvolvidos na sua atuação, os secretários ainda não estão cientes que para se consolidar no mundo da gestão é preciso entender e saber lidar com situações adversas e que os papéis gerenciais são um norte na busca de melhores soluções. Ainda é possível citar que a Gestão Secretarial precisa ser definida como teoria para que os papéis gerenciais do secretário executivo possam ser bem delimitados, assim o profissional terá uma base sobre o assunto.

Quando apresentado aos participantes as competências gerenciais que melhor descrevem a sua atuação, na visão dos profissionais eles as desempenham de maneira satisfatória. Os resultados apresentados na investigação corroboram com que Barros *et al.* (2013, p.44) ao afirmarem:

As competências gerenciais utilizadas na atuação do secretário executivo envolvem, principalmente, a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos.

Fleury e Fleury (2001, p. 184), citam que “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”. Assim, como as competências dependem do profissional é possível concluir que o secretário está buscando mais qualificação para atuar no mundo corporativo.

Ressalta-se que o profissional de Secretariado Executivo vem assumindo papéis importantes no âmbito organizacional, embora ainda sejam visíveis vários desafios a serem superados. O secretário possui as competências necessárias para atuar como gestor e tem buscado melhorar cada vez mais. Entretanto muitas empresas limitam essa autonomia. É importante também que a Gestão Secretarial se consolide como teoria para que possa ajudar o profissional na busca de uma definição de seus papéis e competências como gestor.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações contemporâneas estão atuando em ambientes cada vez mais dinâmicos, complexos e competitivos e para que possam sobreviver, necessitam traçar objetivos e metas alcançáveis, além de ter profissionais qualificados atuando pela empresa. Assim, as competências e habilidades tornaram-se mais relevantes na atuação de qualquer profissional, sendo utilizado até como vantagem competitiva sobre as outras empresas.

Ao ser inserido nesse contexto, o secretário executivo passou a ter a necessidade, cada vez mais frequente, de aperfeiçoamento para ocupar cargo de gestão, passando a desempenhar papéis gerenciais no âmbito organizacional. Muitas atividades que o profissional executa nos dias de hoje eram responsabilidade somente do executivo, mostrando que o secretário ganhou espaço no mundo empresarial. Sendo assim, é de grande importância a consciência do domínio, por parte do profissional, de seus papéis e competências, sejam elas aplicadas dentro ou fora do ambiente administrativo. O secretário gestor precisa estar apto para articular a área secretarial das empresas, além de estar preparado para ser inovador, criativo, empreendedor e comunicativo. As competências exigidas para sua atuação estão ligadas ao novo caminho que a profissão está seguindo, o secretário está deixando de ser um simples executor para participar ativamente do processo estratégico da organização.

Inicialmente a pesquisa buscou conhecer as atividades gerenciais desenvolvidas na Gestão Secretarial. As atividades gerenciais que se destacaram foram a realização de coleta e interpretação das informações necessárias e o gerenciamento de documentos diversos. Mostrando que a comunicação é um fator relevante no ambiente organizacional, pois é a base de um bom relacionamento interpessoal. Ao ter domínio sobre a comunicação o secretário poderá gerir de maneira adequada os documentos da organização.

Ao analisar os papéis gerenciais presentes na atuação do secretário executivo foi possível notar que o papel interpessoal foi posto em destaque pelos profissionais. O processo de mudança que vivemos hoje reflete na forma como as empresas precisam desenvolver suas estratégias de maneira adequada e flexibilizar sua estrutura, principalmente quando o assunto é gerir pessoas. É necessário que as organizações saibam da relevância da obtenção de ambientes positivos, onde os colaboradores possam ter condições de trabalharem mais eficazmente e, principalmente, satisfeitos. Para alcançar isso, o gerente precisa compreender que as relações interpessoais precisam ser consideradas importantes e fazerem parte das metas e objetivos da organização.

Com relação às competências gerenciais a investigação revelou que todas as citadas na pesquisa fazem parte do dia a dia do secretário, mostrando que esse profissional está atento as novas exigências do mundo do trabalho. Entretanto, três (3) competências foram ressaltadas, são elas: administração de sobrecarga de informações (selecionado as mais importantes); o fornecimento de *feedback* aos membros da equipe; e a compreensão das emoções. Um fato importante é que essas competências fazem parte do papel interpessoal, isso só reforça que as empresas estão investindo em profissionais qualificados. Além de instigar um ambiente favorável para o profissional, fazendo com que ele se sinta bem e satisfeito com o seu trabalho.

A discussão acerca de subsídios que contribuam para o delineamento de atividades, papéis e competências gerenciais presentes na gestão secretarial apontou que o profissional de secretariado executivo vem assumindo papéis importantes no âmbito organizacional, embora ainda sejam visíveis vários desafios a serem superados. O secretário possui as competências necessárias para atuar como gestor e tem buscado melhorar cada vez mais. Entretanto muitas empresas limitam essa autonomia. É importante também que a Gestão Secretarial se consolide como teoria para que possa ajudar o profissional na busca de uma definição de seus papéis e competências como gestor. Assim, é necessário que a pesquisa continue para que seja possível delinear com mais precisão os papéis e competências gerenciais desenvolvidas pelo profissional de secretariado executivo, procurando conhecer a real atuação dos secretários nas empresas públicas e privadas.

Buscando responder à questão norteadora desta investigação, sobre quais são as competências e os papéis gerenciais desenvolvidos na atuação do secretário executivo que podem ser relacionadas à Gestão Secretarial, percebeu-se que os papéis e as competências desenvolvidos pelo secretário estão ligados aos papéis gerenciais proposto por Mintzberg (1986) e pelas competências propostas por Quinn *et al.* (2003), assim o gestor secretarial desenvolve atividades de gestão em sua área de atuação.

Inferese, portanto, que os papéis e as competências gerenciais desenvolvidos na atuação do gestor secretarial, apontados por meio desta pesquisa, são considerados existentes na atuação do profissional, observando que há expectativas de maiores realizações futuras para o secretário gestor. Dessa forma, cabe ao profissional buscar maneiras de se manter atualizado, sempre mostrando suas habilidades e competências para que seja possível alcançar maiores espaços nas empresas. Pois a obtenção de novos conhecimentos enriquecerá a sua carreira profissional, esse investimento auxiliará na conquista de novas posições, nos dias atuais o conhecimento é a chave para um profissional superar os desafios existentes.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Adília Aguiar de. *et al.* **Análise da atuação do (a) secretário (a) executivo (a) como líder na universidade federal do Ceará.** In: 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado, 2012, Macapá. Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/executivo/files/2014/09/ANAIS-V-ENESEC-2012.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2015.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégia de gestão: processo e funções do administrador.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70; 1977.
- BARROS, Conceição de Maria Pinheiro. *et al.* As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado.** São Paulo, v. 4, n. 2, p. 25-47, 2013. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/131/pdf_1#.VSWi9_nF_Qu>. Acesso em: 07 abr. 2015.
- BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; BRAGA, Maísa Cruz; SILVA, Joelma Soares. As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico. **Revista Expectativa.** Toledo, v. 10, n. 10, p. 91-106, 2011. Disponível em: <[file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Expectativa_volume%2010%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/Expectativa_volume%2010%20(1).pdf)>. Acesso em: 06 abr. 2015.
- BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; CIELO, Ivanete Daga. Gestão organizacional e o papel do secretário executivo. **Revista Expectativa.** Toledo, v. 3, n. 3, p. 11-19, 2004. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/executivo/files/2013/06/10-Gest%C3%A3o-secretarial-e-o-papel-do-secretario-executivo.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2015.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em secretariado executivo.** Resolução nº 03 da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, de 23 de junho de 2005. BRASIL. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2015.
- BRITO, Luizel Simões de. Gestão secretarial: do comportamento organizacional às reuniões. In: PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Org.). **O profissional de Secretariado Executivo no papel de gestor.** Macapá, 2011. cap. 1, p. 7-11.
- BUENO, Francisco da Silveira. **Minidicionário da língua português.** 2. ed. São Paulo: FTD, 2007.
- CALDAS, Joanes Barros; SANTOS, Maria Fabiana Silva. As ferramentas da prática da gestão secretarial utilizadas pelos profissionais de secretariado executivo egressos da Universidade do Estado do Pará. **Secretariado Executivo em Revist@,** Passo Fundo, v. 8, n. 8, p. 62-74, 2012. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/3026/2032>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

CALDAS, Joanes Barros; SANTOS, Maria Fabiana Silva. **Uma análise de ferramentas de prática da gestão secretarial**. In: 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado, 2012, Macapá. Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado. Disponível em: <<http://www2.unifap.br/executivo/files/2014/09/ANAIS-V-ENESEC-2012.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

CAMPOS, Claudinei José Gomes Campos. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. **Revista Brasileira de Enfermagem**, Brasília, v. 57, n. 5, p. 611-614, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/reben/v57n5/a19v57n5.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2015.

CLARK, Karen Rachel Santos. **Os papéis gerenciais de Mintzberg**: uma aplicação na atividade de pastores evangélicos, 2003. 71p. Monografia (Graduação em Administração). - Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2003.

DIAS, Emerson de Paulo. **Conceitos de gestão e administração**: uma revisão crítica. Revista Eletrônica de Administração, Rio Grande do Sul, v. 1, n. 1, p. 01-12, 2002. Disponível em: <<http://periodicos.unifacel.com.br/index.php/rea/article/view/160/16>>. Acesso em: 10 mar. 2015.

DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.

DUARTE, Angélica. **Evolução do pensamento administrativo**, 2011. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/2527024/evolucao-do-pensamento-administrativo---unidade1>>. Acesso em: 06 mar 2015.

DURANTE, Daniela Giaretta. Aprendizagem e Conhecimento Organizacional: Contribuições à Visão Holística da Gestão Secretarial. In: PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Org.). **Gestão Secretarial**: o desafio da visão holística. São Paulo: Viena, 2009, p. 135-155.

DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Alberto. A escrita e a reconstrução do conhecimento: enfoque na gestão secretarial. In: PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Org.). **Gestão secretarial**: formação e atuação profissional. Passo Fundo: Ed. da Universidade de Passo Fundo, 2009. cap. 1, p. 7-20.

D'ELIA, Maria Elizabete Silva. A influência da liderança nas organizações e seus conflitos. In: PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Org.). **Gestão Secretarial**: o desafio da visão holística. São Paulo: Viena, 2009, p. 159-168.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **RAC**, São Paulo, edição especial, 2001, p. 183-196. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspe10.pdf>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

FONTE, Nilce Nazareno da. **Pesquisa científica**: o que é e como se faz, 2011. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/cacauarm/metodolog-pesquisa-cientifica>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:<
<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GOMES, Lucinda Pimental. **Texto publicado no Informativo Mensal do CRA/CE**. CRA em Ação, Ano 1 N° 07 Agosto/Setembro de 2005. Disponível em:<
<http://www.ebah.com.br/content/ABAAABFUoAE/historia-administracao>>. Acesso em: 07 mar. 2015.

GUIMARÃES, Márcio Eustáquio. **O livro azul da secretária moderna**. 24. ed. São Paulo: Érica, 2007.

HANSEN, Gilvan Luiz; SILVA, Rosely Dias da. A importância da ética na gestão secretarial. In: PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Org.). **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. São Paulo: Viena, 2009, p. 73-84.

HOFFMANN, Edla. **Pesquisa quantitativa e qualitativa**, 2010. Disponível em:<
http://www.unisc.br/portal/upload/com_arquivo/pesquisa_quantitativa_qualitativa_quantili.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2015.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia científica e tecnológica**. São Paulo, 2009. Disponível em:<
<http://www.dsce.fee.unicamp.br/~antenor/mod2.pdf>>. Acesso em: 09 mar. 2015.

LASTA, Adriane; DURANTE, Daniela Giareta. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, v. 4, n. 4, p. 02-17, 2008. Disponível em: <
<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1768/1176>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

LASTA, Adriane; SILVA, Alexandra de. O secretariado executivo e a função de gestão. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, v. 3, n.4, p. 52-57, 2007. Disponível em: <
<http://www.upf.br/secretariado/download/revista2007.pdf#page=52>>. Acesso em: 06 mar. 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATA, Magali Amorim. O papel do secretário executivo na estrutura organizacional e na condução das relações humanas. In: PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Org.). **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. São Paulo: Viena, 2009, p. 221-245.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

McCLELLAND, David C. **Testing for competence rather than for "intelligence"**. American Psychologist, 1973. Disponível em:< [http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001\(1\).pdf](http://mohandasmohandas.com/african1/ap7301001(1).pdf)>. Acesso em: 06 jun. 2015

MINAYO, M.C.S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 10. ed. São Paulo: HUCITEC, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

_____. **Trabalho do executivo: o folclore e o fato**, 1986. Disponível em:< file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/AULA+2+-+TGA2_HenryMintzberg-OTrabalhodoExecutivo.pdf>. Acesso: 07 mar. 2015.

MOREIRA, Deborah Cristina Oliveira da Costa. Gerenciamento da rotina de trabalho. In: PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Org.). **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. São Paulo: Viena, 2009, p. 113-121.

NATALENSE, Maria Liana Castro. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1998.

_____. **Secretária executiva: manual prático**. São Paulo: IOB, 1995.

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

OLIVEIRA, Aline de; MARSON, Luciana S. C. **O profissional de secretariado executivo no papel de gestor**, 2009. Disponível em:< <http://www.recantodasletras.com.br/trabalhosacademicos/1664717>>. Acesso em: 09 abr. 2015.

PAES, Raul Vítor Oliveira; MERCÊS, Fabíola Meireles das. **A evolução das técnicas secretariais e da gestão secretarial**. In: 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado, 2012, Macapá. Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado. Disponível em:< <http://www2.unifap.br/executivo/files/2014/09/ANAIS-V-ENESEC-2012.pdf>>. Acesso em: 06 abr. 2015.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em:< <file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/e-book-mtc.pdf>>. Acesso em: 26 mai. 2015.

QUINN, Robert E. *et al.* **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. 9. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

_____. **Competências gerenciais:** a abordagem de valores concorrentes na gestão. 5.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

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

RODRIGUES, Rafaela dos Reis Rodrigues. *et al.* Análise das habilidades interpessoais desenvolvidas na atuação do secretário executivo. **Revista Extensão em Ação**. Ceará, v. 3, n. 2, p. 02-13, 2013. Disponível em: <<http://www.revistaprex.ufc.br/index.php/EXTA/article/view/107/88>>. Acesso em: 09 abr. 2015.

SÁ, Antônio Carlos Gusmão. **Apostila de administração e organização**, 2009. Disponível em: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAhAYAE/apostila-administracao-organizacao?part=7>. Acesso em: 06 mar. 2015.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA; Joelma Soares. BARROS, Conceição de Maria Pinheiro. BARBOSA, Maria Flaviana Silva. Fundamentação da gestão secretarial: um estudo bibliométrico. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 3, n. 2, p. 106-126, 2012. Disponível em: <[file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/114-556-1-PB%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Usu%C3%A1rio/Downloads/114-556-1-PB%20(2).pdf)>. Acesso em: 07 abr. 2015.

VEIGA, Denize Rachel. **Guia de secretariado:** técnicas e comportamento. 3. ed. São Paulo: Érica, 2010.

VIEIRA, Maria Aparecida. **A função gerencial da Secretária Executiva**, 2002. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/c_artigos_perfil_funcao_gerencial_secretaria_executiva.html>. Acesso em 07 abr. 2015.

ZWIRTES, Cristiane Lessa; DURANTE, Daniela Giareta. Gestão documental: atuação do secretário executivo. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, v. 3, n.3, p. 02-11, 2007. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1759/1168>>. Acesso em: 20 mai. 2015.

APÊNDICE

**APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO - GESTÃO SECRETARIAL: PAPÉIS E
COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DESENVOLVIDOS NA ATUAÇÃO DO
SECRETÁRIO EXECUTIVO**



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO
ORIENTADORA: CONCEIÇÃO DE MARIA PINHEIRO BARROS

Assunto: competências e papéis desenvolvidos na atuação do secretário executivo

Esse questionário tem como objetivo investigar as competências e os papéis gerenciais desenvolvidos na atuação do gestor secretarial.

1. Perfil do Profissional:

1.1 Sexo:

- a) () Masculino b) () Feminino

1.2 Idade:

- a) () 21 até 30 anos b) () Acima de 31 anos

1.3 Qual a sua escolaridade:

- a) () Ensino superior completo b) () Especialização c) () Mestrado d) Doutorado

1.4 Há quanto tempo trabalha na empresa?

- a) Menos de 1 ano b) De 1 a 2 anos c) De 3 a 4 anos d) Mais de 5 anos

2. Papéis, competências e atividades gerenciais desenvolvidos na Gestão Secretarial

Por favor, leia cada um dos itens abaixo e marque aqueles que você acha mais apropriado. A escala avalia quanto você se identifica com cada item.

2.1 Atividades gerenciais na atuação do secretário executivo

Atividades Gerenciais	Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Frequentemente	Sempre
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizo coleta e interpretação das informações necessárias; 2. Tenho responsabilidade sobre a comunicação organizacional; 3. Gerencio documentos diversos; 4. Preparo relatórios, planilhas de custos, gráficos e demonstrativos; 5. Gerencio os processos; 6. Faço a escolha da minha equipe; 7. Sou responsável pela coordenação das tarefas dos meus subordinados; 8. Participo do planejamento estratégico da empresa; 9. Participo como membro ativo de reuniões, fornecendo opiniões, tomando decisões; 10. Substituo meu superior e na sua ausência respondo pelo setor. 						

2.2 Papéis gerenciais na atuação do secretário executivo

Papéis Gerenciais	Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Frequentemente	Sempre
<ol style="list-style-type: none"> 1. Atuo como porta-voz da organização; 2. Represento a organização (figura de proa); 3. Exerço o papel de líder dentro da organização; 4. Facilito o relacionamento interpessoal entre as equipes da organização. 						

5. Atuo como solucionador de conflitos entre os funcionários;
6. Participo do processo de negociação com clientes e fornecedores;
7. Busco incentivar a inovação dentro da empresa;

2.3 Competências gerenciais na atuação do secretário executivo

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS	Nunca	Muito raramente	Às vezes	Normalmente	Frequentemente	Sempre
1. Administro a sobrecarga de informações (selecionado as mais importantes);						
2. Ofereço Feedback aos membros da minha equipe;						
3. Identifico erros ou incoerência nas informações e cobro dos responsáveis						
4. Procuo compreender as minhas emoções;						
5. Ajudo a desenvolver e a aprimorar as habilidades e competências dos colaboradores da organização;						
6. Procuo compreender as necessidades, interesses e atitudes das pessoas;						
7. Delego tarefas.						