



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

**NAIDA MARIA ROSA MONTENEGRO**

**A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO**

**FORTALEZA**

**2016**

NAIDA MARIA ROSA MONTENEGRO

A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO

Monografia para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo submetida à Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo.

Orientadora: Profa. Ma. Daniela Giaretta Durante.

FORTALEZA  
2016

NAIDA MARIA ROSA MONTENEGRO

A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO NA GESTÃO

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

Aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Ma. Daniela Giareta Durante  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

Profa. Ma. Joelma Soares da Silva  
Universidade Federal do Ceará – UFC

---

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

Aos meus pais, Arnaldo e Neida pela  
dedicação a minha formação.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pela bondade da vida.

Agradeço a minha família, meus pais Arnaldo e Neida, meus irmãos Gustavo e Reinaldo, a minha cunhada Cristiane, aos meus amados sobrinhos Arthur e Sophia, aos meus tios e tias, primos e primas, a minha avó Joana pelo apoio, ensinamentos e amor que recebi e que pude compartilhar.

A todos os professores que conheci, que fizeram e fazem parte da minha carreira acadêmica e profissional, exemplos pelos quais tenho admiração por todos.

Aos meus amigos e amigas que foram companheiros na faculdade e na vida, Leidiane, Renata, Alzenir, Magna e Vanessa Freire, minha quase irmã, agradeço o companheirismo, a compreensão da fé e da bondade. Fizeram e farão parte da minha vida.

Aos amigos que fiz por onde passei: Cristiane Caúla, Joyce, Lígia, Luciana, Vânia e muitos, lembrarei sempre tudo que vivemos e os ensinamentos que partilhamos.

Aos meus amigos, aqui não citados explicitamente, pelo companheirismo, pelo cultivo do conhecimento e pelas partilhas de afeto.

Ao Ronaldo agradeço o carinho, ensinar-me a ter determinação, vontade de conhecer o novo e querer mais, ser melhor sempre.

À Profa. Daniela, minha orientadora neste trabalho, agradeço a dedicação, perseverança e por acreditar em mim.

Aos profissionais de secretariado que colaboraram para a minha pesquisa.

Agradeço a todos que contribuíram nesta etapa e contribuem para a minha vida.

.

“Embora não possa fazer um novo começo,  
podemos começar agora a fazer um novo fim”.  
(Chico Xavier).

## RESUMO

As mudanças do contexto empresarial impactaram diretamente no processo administrativo das empresas e nas atividades do profissional de secretariado. Hoje esses profissionais tendem a assumir papéis gerenciais adaptando-se às realidades organizacionais (DURANTE, 2012). Apesar das mudanças na atuação dos secretários executivos, o gerenciamento desempenhado pelos profissionais de secretariado ainda é restrito pelas empresas não reconhecerem completamente as capacidades daqueles e como eles podem contribuir para o desenvolvimento do negócio (LASTA, DURANTE, 2008). Essa problemática originou esta investigação que tem como questão de pesquisa: de que forma os secretários executivos participam da gestão organizacional? O objetivo, portanto, é verificar a atuação dos secretários executivos nos processos de gestão das empresas em que atuam. Quanto aos objetivos específicos, definiram-se: 1) compreender teoricamente o processo gerencial e o papel dos gestores nas organizações; 2) identificar as funções exercidas pelos secretários executivos; 3) identificar se os secretários executivos realizam atividades de gestão. Foi realizada uma pesquisa descritiva e qualitativa. Para a coleta de dados foi utilizado um questionário estruturado. O levantamento foi realizado com secretários executivos, no qual se consideraram a formação específica em secretariado e o tempo de conclusão do curso. Foram obtidos dados de 14 profissionais, analisados de forma descritiva e qualitativa. Quanto às funções exercidas pelos secretários executivos, a pesquisa permitiu constatar a multiplicidade de cargos e funções registradas, tendo em vista que os sujeitos estão registrados como analista, assistente, diretora, secretária executiva, supervisor e agente administrativo. Os cargos são exercidos nos três níveis hierárquicos – estratégico, tático e operacional, todos na área administrativa das organizações, participando do processo gerencial. Ao identificar as atividades realizadas pelos secretários executivos, foi possível perceber amplitude e diversificação das tarefas, algumas complexas que exigem mais conhecimento e capacidade de resposta, além de outras mais operacionais. Percebeu-se a atuação em negociações e planejamentos estratégicos das organizações, participação no processo de tomada de decisões, alinhamento e contribuição para alcançar os objetivos institucionais, bem como na contribuição para a definição destes objetivos e das metas, atividades que comprovam o envolvimento destes profissionais com o processo gerencial do negócio. Os resultados indicaram que a maioria dos participantes se envolvem com a gestão nas organizações em que trabalham, colaborando com o gerenciamento do negócio e de pessoas.

**Palavras-chave:** Gestão. Secretariado Executivo. Atuação profissional.

## ABSTRACT

The changes in the business environment impacted directly in the administrative process of companies and activities of the professional secretariat. Today these professionals tend to assume managerial roles adapting themselves to organizational realities (DURANTE 2012). Despite the changes in the performance of executive secretaries, the management played by secretarial workers is still restricted for companies not fully recognize their capabilities and how they can contribute to the development of the business (LASTA DURANTE 2008). This problem originated this research whose research question is: how the executive secretaries participate in organizational management? The goal, therefore, is to check the activities of the executive secretaries in the management processes of the companies where they work. As for the specific objectives were defined: 1) theoretically understand the management process and the role of managers in organizations; 2) identify the roles played by executive secretaries; 3) identify whether the executive secretaries perform management activities. A descriptive and qualitative study was conducted. For data collection was used a structured questionnaire. The survey was conducted with executive secretaries, which was considered specific training in secretarial and also the time of completion of the course. Were analyzed descriptively and qualitatively the 14 professional data obtained. As for the functions performed by executive secretaries, the survey revealed the multiplicity of positions and registered functions, given that the subjects are registered as analyst, assistant, director, executive secretary, supervisor and administrative agent. The positions are held in three hierarchical levels - strategic, tactical and operational, all in the administrative area of the organizations, participating in the management process. When identified the activities of the Executive Secretaries, was possible to notice the breadth and diversification of tasks, some more complex, requiring more knowledge and responsiveness, and more operational. It was noticed that the role in negotiations and strategic planning of organizations, participation in the process of making decisions, alignment and contribution to achieve institutional goals and contribute to the definition of these objectives and targets, activities that prove that these professionals are involved with the management of the business process. The results indicated that most participants engage with management in organizations they work, collaborating with the management of business and people.

**Keywords:** Management. Executive Secretariat. Professional performance.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Mitos e Verdades mais comuns sobre as funções do dirigente.....	14
Quadro 2 – Características dos quatro modelos gerenciais .....	17
Quadro 3 – Síntese das competências.....	29
Figura 1 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.....	18

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo dos aspectos comportamentais ou habilidades humanas e competências dos profissionais de secretariado executivo e da administração.....	26
Tabela 2 – Cursos de especialização e MBA realizados.....	32
Tabela 3 – Situação no mercado de trabalho.....	32
Tabela 4 – Cargos registrados formalmente dos profissionais atuantes no mercado...	33
Tabela 5 – Tempo de atuação no cargo e na empresa.....	33
Tabela 6 – Ramos das empresas.....	33
Tabela 7 – Setores em que trabalham.....	34
Tabela 8 – Atividades realizadas.....	34
Tabela 9 – Envolvimento no processo de tomada de decisão.....	36
Tabela 10 – Atitudes diante de um problema.....	37

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 A GERÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Modelos gerenciais.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Competências e aprendizado gerencial.....</b>	<b>19</b>
<b>3. O SECRETARIADO EXECUTIVO E A GESTÃO.....</b>	<b>22</b>
<b>3.1 A formação em gestão do Secretário Executivo.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2 A atuação gerencial do secretário executivo.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 As competências da gestão secretarial.....</b>	<b>26</b>
<b>4 METODOLOGIA.....</b>	<b>30</b>
<b>5 ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>32</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>40</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>
<b>APÊNDICE.....</b>	<b>45</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças do contexto empresarial, a globalização, os avanços da tecnologia, entre outros fatores, impactaram diretamente no processo administrativo das empresas, logo, nas atividades do profissional de secretariado e no perfil demandado desse profissional (DURANTE, 2012).

A atuação dos profissionais de secretariado na área de gestão está em expansão, e é uma abordagem recente, pois há pouco tempo os secretários tinham um perfil de executores de tarefas (LASTA; SILVA, 2007). Hoje esses profissionais tendem a assumir papéis polivalentes, adaptando-se às mudanças e às realidades organizacionais. Para Andrade *et al* (2012) é exigido um conjunto de conhecimentos, dentre os quais, das atividades da empresa, do ramo de atuação da empresa no mercado, de gestão como tomada de decisões, visão estratégica, flexibilidade e liderança.

Apesar das mudanças na atuação dos secretários executivos, especialmente direcionada ao perfil gerencial, Lasta e Durante (2008, p. 15-16) alertam que o gerenciamento desempenhado pelos profissionais de secretariado ainda é restrito, uma vez que empresas não reconhecem completamente capacidades deles e, conseqüentemente, como podem contribuir para o desenvolvimento do negócio.

Essa problemática originou esta investigação que tem como questão de pesquisa: de que forma os secretários executivos participam da gestão organizacional? O objetivo, portanto, é verificar a atuação dos secretários executivos nos processos de gestão das empresas em que atuam. Quanto aos objetivos específicos, definiram-se: 1) compreender o processo gerencial e o papel dos gestores nas organizações; 2) identificar as funções exercidas pelos secretários executivos; 3) identificar se os secretários executivos realizam atividades de gestão. Para a realização da pesquisa, delimitaram-se sujeitos os profissionais secretários executivos graduados pelo curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará – UFC, com obtenção do título em 2009. O recorte pelo referido ano foi feito partindo do pressuposto de que esses profissionais se encontram no mercado de trabalho desde então, ou seja, há pelo menos sete anos, tempo que se julga necessário e, ao mesmo tempo, suficiente para assumirem atividades e responsabilidades em nível de gestão.

A realização deste estudo se justifica pela necessidade de maior entendimento sobre a gestão na profissão secretarial e sua aplicabilidade pelos secretários executivos. Devido a abordagem da gestão secretarial ser nova, dispõe-se de poucos estudos tanto teóricos

quanto práticos. A respeito da produção sobre gestão secretarial, em 2009 houve contribuições a partir da publicação de dois livros: *Gestão Secretarial: o desafio da visão holística* e *Gestão Secretarial: formação e atuação profissional*.

O tema também é explorado em artigos. No estudo realizado por Silva, Barros e Barbosa (2012, p.109) a gestão secretarial é citada como o modo mais gerencial de secretariar, o que diferencia o profissional de secretariado de assessor para gestor. A pesquisa teve como objetivo analisar a produção literária produzida sobre o tema de gestão secretarial. A pesquisa permitiu identificar que ainda existem poucos estudos sobre o tema, que dos estudos analisados a maior parte são teóricos. Constatou-se ainda a carência de uma teoria da gestão secretarial, e mais, os assuntos abordados nos artigos científicos analisados tratam de diferentes assuntos que norteiam o tema de gestão com principal enfoque o comparativo das atribuições do secretário executivo e do gestor.

O texto segue com a revisão de literatura. O segundo capítulo contextualiza a gerência nas organizações atualmente, os modelos gerenciais, as competências e o trabalho gerencial. O terceiro capítulo aborda a formação do secretário executivo, as competências inerentes a esta profissão e a gestão secretarial. O quarto capítulo expõe a metodologia utilizada para elucidar os objetivos da pesquisa. O quinto capítulo apresenta os dados da pesquisa, onde são expostos os resultados obtidos. Ao final, no sexto capítulo, são expostas nas considerações finais do estudo.

## 2 A GERÊNCIA NAS ORGANIZAÇÕES

No último século, um conjunto de tarefas que procuram garantir a alocação eficaz de todos os recursos disponibilizados pela organização a fim de serem atingidos os objetivos pré-determinados é definido como gestão, muito embora não seja uma definição integralmente aceita. Segundo Motta (2004, p. 19) a gestão é um tema amplo, ainda atípico às demais funções ou profissões, distanciando-se das profissões ou funções operacionais. Fábio França, no prefácio do livro *Gerência em sete passos*, define que gerenciar é

um processo mental, a capacidade de se conhecer e conhecer outras pessoas, saber se inter-relacionar com elas, identificar seus perfis, personalidade, emoções, valores, cultura, atitudes, comportamentos, entender os diferentes contextos existenciais em que vivem e ter discernimento para tomar sábias decisões, equacionar e resolver conflitos que são tão comuns na convivência humana e no exercício da gerência (FRANÇA,2008, p. 16).

Tradicionalmente, na visão clássica, Fayol (1970 *apud* JUNQUILHO, 2001, p. 309) descreveu o trabalho gerencial em funções básicas, conhecidas funções administrativas: planejar, coordenar, controlar, comandar e organizar; no qual se percebe o gerente, de forma abrangente, como um tomador de decisão lógica, planejador metódico, orientador e ordenador.

Atualmente, pesquisas revelam que as demandas do cotidiano gerencial são geralmente urgentes, exigem ações imediatas e inesperadas. Nesse contexto, Motta (2004, p.26) define gerência como “a arte de pensar, decidir e de agir; é arte de fazer acontecer, de obter resultados.” No entendimento deste autor, a gerência tem um duplo sentido, o racional em que se podem relacionar causa e efeito e se podem planejar ações eficientes. Motta também reconhece que, por outro lado, as relações humanas representam a face de imprevisibilidade que envolvem emoções, espontaneidade e têm assim uma dimensão ilógica e intuitiva.

Na mesma direção, segue o entendimento de Enriquez (1997, *apud* CHANLAT, 2000, p. 66). A gestão é

um mundo que privilegia prioritariamente a ação, a frieza, o conformismo, a masculinidade, a homogeneidade, a racionalidade instrumental, a certeza e o universalismo abstrato e a tecnocracia são, com frequência, seu meio natural e a figura do tecnocrata brilhante, a imagem mesmo do gestor eficaz, sabemos que a realidade concreta do *management* é também e, sobretudo cheia de paixões, de manobras de panelas e desejos, inconfessáveis, de resultados incertos, e comportamentos desviantes, de sociabilidade paralela, de inveja, de ciúmes, de diferença e de criatividade por vezes transbordantes (ENRIQUEZ, 2000, p. 66).

Para Wiegerinck (2008, p.30), há diferenciação nas palavras gerência, gestão e administração. “[...] gerência é dirigir o trabalho das pessoas. Administrar se refere a recursos. Gerenciamos as atividades de pessoas e administramos recursos”. No entanto, para Maximiano:

As pessoas que administram qualquer conjunto de recursos são administradores, gerente ou gestores. Quase todas as pessoas, independentes da posição que ocupam, ou do título de seu cargo, desempenham tarefas de administração. Quem quer esteja manejando recursos ou tomando decisões está administrando. O processo de administrar é importante em qualquer escala de utilização de recursos: pessoal, familiar, organizacional e social (MAXIMIANO,2009, p. 9).

A existência do gerente é necessária para exercer autoridade sobre um grupo de pessoas reunidas para atingir um objetivo, daí espera-se do gerente a liderança para produção de resultados eficazes, decidindo o que fazer e conseguindo que sua equipe execute o que é necessário.

Drucker (1966, p.5) afirma que o gerente é o responsável pela contribuição que afeta, materialmente, a capacidade da organização de trabalhar e de obter resultados. Para isso o trabalho de planejamento, organização, integração, motivação, acompanhamento e controle das equipes para a produção de resultados é de responsabilidade do gerente. O gerente é importante para tornar possíveis os resultados e tornar sua equipe colaborativa, capaz de realizar o que precisa ser feito. Ao caracterizar o trabalho gerencial na atualidade, Motta (2004, p. 24-25), descreve mitos e verdades mais comuns sobre a função do dirigente.

Quadro 1 – Mitos e Verdades mais comuns sobre as funções do dirigente.

<b>Mitos</b>	<b>Verdades</b>
1. Pessoa com <i>status</i> , autoridade e poder tem sala imponente em andar elevado. Toma decisões rápidas, analisa informações e supera obstáculos, confiante e segura no sucesso das decisões (imagens de “super-homem”).	1. Pessoa com <i>status</i> às vezes duvidoso; poder e autoridade dependentes de injunções contínuas e de informações obtidas de várias maneiras. Negocia assuntos diversos, ganhando e perdendo, tenso, nervoso e incerto quanto ao resultado das decisões.
2. Atuação baseada em ações ordenadas e planejadas, num processo decisório acentuatadamente racional e impessoal.	2. Atuação baseada em ações desordenadas e intermitentes, um processo decisório marcado também por decisões intuitivas e influenciadas por lealdades pessoais e comunicações verbais face a face.
3. Preocupação prioritária com políticas, diretrizes e desenvolvimento, futuro da organização.	3. Preocupação prioritária com operações atuais e solução de problemas prementes.
4. Trabalho programado, com algumas fases previsíveis e problemas antecipados para enfrentar contingências e superar dificuldades.	4. Trabalho não-programado, em grande parte imprevisível. Enfrentamento constante de contingências e de problemas desconhecidos.
5. Instrumentos de trabalho: objetivos,	5. Instrumentos de trabalho: surpresa, sustos,

planos, programas, metas, resultados e prazos. 6. Reúne-se para planejar e resolver problemas. 7. Recebe informações fundamentais para a decisão através de relatórios de assessores, memorandos internos, impressos de computadores e informações orais em reuniões programadas. 8. Comportamento formal e contemplativo. 9. Trabalha com sistematização, afino e profundidade em um número reduzido de tarefas e informações mais importantes para a tomada de decisão. 10. Trabalho prospectivo, de médio e longo prazos, orientado para soluções e integrado com as diversas áreas da organização.	contingências, problemas. 6. Reúne-se para discutir as dificuldades das rotinas e debater temas na presunção de que poderá haver problemas. 7. Recebe informações fundamentais através de um sucessivo e variado número de contatos pessoais, por comunicação verbal, telefonemas, bate-papos informais e em reuniões de última hora. 8. Comportamento informal e interativo. 9. Trabalha assistematicamente, de forma superficial e intermitente em um grande número de tarefas, exercendo funções diferentes no que se refere a cada tarefa. 10. Trabalho restritivo, de curto prazo, orientado a problemas e fragmentado no que se refere às diversas áreas de organização.
---	---

Fonte: Motta (2004, p. 24-25)

Analisando os pontos citados, observa-se que não existe a imagem de um ambiente organizacional sistematizado de problemas, ações previsíveis e com dirigentes passíveis de tomar atitudes preestabelecidas, mas sim, organizações que beiram o caos, onde as bases de informações não são substanciais e as ações prementes precisam de gestores que já tenham uma postura de decisor embasada em valores, experiência administrativa e conhecimento dos sentimentos externos e internos à organização.

A gerência no modelo clássico sugere a previsão de trabalhos sistêmicos, racionais e planejados. No entanto, ao buscar a real atuação nas organizações contemporâneas, observa-se que os gestores estão imersos em tarefas inesperadas, que vão surgindo no decorrer dos dias. A base de respostas a essas tarefas poucas vezes está completa e bem fundamentada para que as devidas decisões sejam tomadas, utilizando os recursos disponíveis para atingir os objetivos.

No contexto atual entende-se as organizações como sistemas caóticos, exigindo decisões imediatas que trarão implicações a serem analisadas e avaliadas posteriormente (DAVEL; MELO, 2005). Assim, a figura do gerente é destacada, sendo vista como

[...] pessoa que possui o sentido e a essência da direção, alguém que infunde seus valores pessoais e profissionais em toda a organização, um empreendedor e promotor da inovação, um tomador de decisões não-programadas, em um ambiente complexo e incerto, ou um líder eficaz, detentor de certos traços de personalidades (DAVEL; MELO, 2005, p. 69).



Assim, compreendem-se o papel da gestão no contexto organizacional e o perfil exigido aos profissionais com cargos de gestão: a importância do conhecimento sobre o mercado em que atua, a empresa e as pessoas, do conhecimento tácito e do aprimoramento constante destes conhecimentos.

A seguir, são abordados modelos gerenciais, estudados e aplicados seus conceitos, ênfases e aplicabilidade nas organizações.

## 2.1 Modelos gerenciais

Ao longo do tempo, principalmente após a implementação das técnicas de produção de Henry Ford, com base em princípios de Frederick Taylor, surgiram os modelos de gestão.

Conforme Quinn *et al* (2003, p.4), um dos primeiros modelos foi o de metas racionais, com a crença de que uma direção clara acarreta resultados produtivos. Há uma fase contínua em processos com a elucidação de objetivos, análise racional e tomada de iniciativa.





Logo em seguida, surge o modelo de processos internos, com critérios de eficácia que são a estabilidade e a continuidade. A premissa se baseia na convicção de que a rotinização promove estabilidade, ênfase na manutenção de registros, mantendo o clima organizacional de hierarquização (QUINN, 2003).

Em outro contexto social e econômico, com a quebra do mercado das ações em 1929 e a Segunda Guerra Mundial, do entendimento de que os modelos anteriormente utilizados não seriam completamente adaptados às necessidades no novo e futuros cenários econômicos e organizacionais, principalmente, devido às mudanças do campo social emergente nessa época, e considerando o fracasso devido a não adequação dos modelos anteriores, surge a proposta do modelo das relações humanas que tem destaque central no compromisso, coesão, moral e a premissa básica de que o envolvimento levaria ao compromisso (QUINN, 2003).

As adequações da sociedade no tempo e a mudança no contexto fazem com que novas necessidades exijam adaptações dos modelos de gestão. Sendo assim, por volta dos anos 1960, com a adequação rápida às mudanças e a necessidade de gerenciar o conhecimento, aparece um outro modelo, do sistema aberto, que alterou primeiramente a percepção de que a gestão não é sistêmica, com adaptação e inovação constante, e gerenciamento das mudanças (QUINN, 2003).

No século XX, com um cenário relativamente diferente, observou-se que os quatro modelos existentes até o momento, resumidos no Quadro 2, não eram satisfatórios para o novo contexto e que um único modelo, sozinho, não conseguia orientar os gerentes. Passou-se então a adotar os modelos de forma inter-relacionada, porque juntos configuram uma proposta mais adequada para a eficácia organizacional.

Quadro 2 – Características dos quatro modelos gerenciais

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

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

Quinn *et al* (2012, p. 3) afirmam que os modelos são representações da realidade mais complexa que fornece uma perspectiva específica. Os modelos estão tão vinculados à identidade e a emoções que se torna difícil valorizar e aprender a respeito de modelos diferentes.

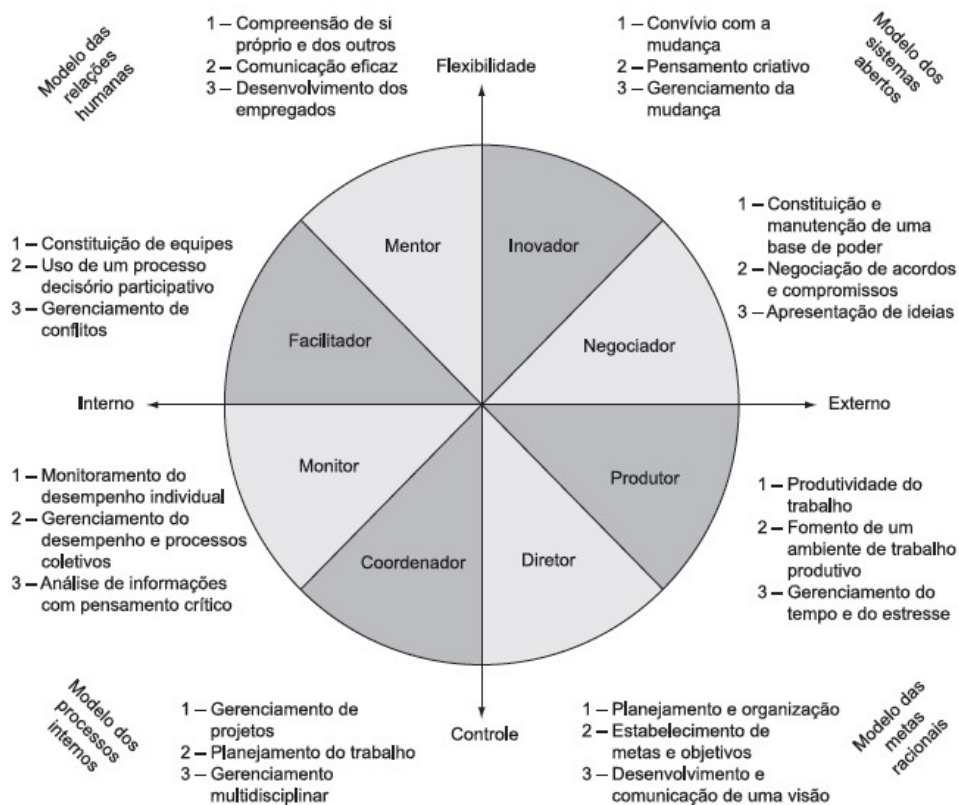
Após anos de estudos e revisões das teorias, Mintzberg propôs um modelo do que seria o trabalho dos gerentes. O autor (*apud* DAVEL; MELO, 2005) sugere que o conjunto de suas ações é realizado em três planos diferentes:

Diretamente: quando os gerentes estão vinculados ao processo de execução participando ativamente. Indiretamente: quando as ações estão relacionadas às pessoas, no sentido de levá-las a fazer o que precisa ser feito. Mais indiretamente ainda: quando os gerentes trabalham e compartilham informações para que as pessoas produzam os resultados esperados. (2005, p.76)

Dentro do modelo proposto, Quinn *et al* (2003, p. 17) associam dois papéis gerenciais para cada modelo de gestão, anteriormente referidos: metas racionais, processos internos, relações humanas e sistemas abertos, conforme figura 1. A figura apresenta ainda três competências para cada um dos oito papéis gerenciais propostos.

É importante destacar que cada papel é complementar àqueles que lhe fazem fronteira e discrepante com aqueles com os que se opõem. Para exemplificar, o papel facilitador complementa o papel de mentor e monitor, ao mesmo tempo em que contrasta com o papel de produtor. Destaca-se, ainda, que o eixo vertical enfoca o controle e a flexibilidade como opostos, enquanto o horizontal enfoca o aspecto interno e externo à organização.

Figura 1 – As competências e papéis dos líderes no quadro de valores competitivos.



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

Os papéis gerenciais podem alterar conforme o cargo exigir, por exemplo, um gerente atuante no nível técnico poderia ter um papel mais de controle e monitoração, enquanto um gerente de nível estratégico tende a um papel inovador ou negociador.

Com o ritmo de mudança sempre crescente e pela necessidade de entender como gerenciar em um mundo de rápida transformação e flexibilidade, para Quinn *et al* (2012,

p.10), os critérios principais da efetividade organizacional são adaptabilidade e suporte externo. Na busca por atender as necessidades das organizações, os papéis do inovador e do negociador refletem as competências do sistema aberto que são, segundo Quinn *et al* (2012, p. 299), usar o poder e a influência com ética e efetividade, patrocinar e vender novas ideias, estimular e promover inovação, negociar acordos e compromissos, implementar e sustentar mudanças.

Ainda acerca do trabalho atual dos gerentes, Davel e Melo, no livro *Gerência em ação*, descrevem:

É contingente à função, ao nível, à organização (tipo, estrutura, tamanho), ao ambiente e à cultura organizacional. Atuam como a figura-chave ou o líder de uma unidade organizacional; Atuam na formação e na manutenção do contato entre as pessoas; Monitoram, filtram e disseminam informações; Alocam recursos; Regulam os distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; Negociam; inovam; planejam; Controlam e dirigem subordinados e Mobilizam elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais (2005, p. 36-37).

Os modelos gerenciais podem ser ajustados a cada perfil de atuação, a hierarquia, ao nível ou necessidade do momento para a organização. Cabe ao gestor identificar quando, qual ou quais deve usar. As competências inerentes à função gerencial são essenciais, e a aprendizagem constante contribuem para manutenção e desenvolvimento da empresa.

## **2.2 Competências e aprendizado gerencial**

A definição mais aplicável de competência se refere à combinação sinérgica de habilidades, atitudes e conhecimento, sendo a capacidade de mobilizar conhecimentos, valores e decisões para agir de modo pertinente numa determinada situação (MAXIMIANO, 2009).

Maximiano (2009) garante que a competência gerencial está associada aos conhecimentos, habilidades e às atitudes que suas tarefas exigem. As principais competências desejáveis ao gerente agrupam-se em quatro categorias inter-relacionadas: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais.

As competências intelectuais compreendem as formas de raciocinar, usadas, por exemplo, para criar conceitos, fazer análise, definir estratégias. As competências interpessoais são as usadas para relacionar-se com as pessoas, sejam os clientes internos e externos, superiores e subordinados. Já as competências técnicas abrangem os conhecimentos da área específica de atuação, das equipes das organizações em que fazem parte. Tais competências são produtos da aprendizagem associada às experiências práticas. As competências

intrapessoais envolvem relações, formas de reflexão e ações do indivíduo com relação a ele mesmo. (MAXIMIANO, 2009, p. 13).

De forma similar, Mintzberg (*apud* DAVEL; MELO, 2005, p. 77-78) entende que o trabalho gerencial pressupõe, pelo menos, quatro competências:

As competências pessoais de programação de atividades pessoais e de reflexão sobre si mesmo (introspecção e desenvolvimento do pensamento estratégico); As competências interpessoais de liderança de indivíduos e grupos, a capacidade de conectar os indivíduos dentro da organização e de inserir a organização no seu contexto; As competências ligadas à informação, como comunicação verbal, não-verbal, análise e controle; As competências ligadas à ação de conceber, planejar o tempo e mobilizar-se para conduzir bem uma ação ou um projeto concreto.

Observa-se que as competências elencadas dificilmente serão aprendidas somente em aulas teóricas de formação de gestores. Serão necessárias prática e vivência no cotidiano organizacional para adquirir os chamados conhecimentos tácitos.

Quinn *et al* (2003, p.24) afirmam, entretanto, que uma competência não está associada apenas à aquisição de determinadas habilidades, mas implica a detenção tanto de um conhecimento quanto à capacidade comportamental de agir de maneira adequada. Para desenvolver determinadas competências, é preciso não só apresentar o conhecimento teórico como ter a oportunidade de praticá-las.

Já para Motta (2004, p. 38), o profissional que exerce a função gerencial necessita de habilidades que podem ser aprendidas e ensinadas. Dentre elas estão:

- a capacidade de estratégia que envolve “conhecer, desenvolver alternativas e responder demandas”;
- a capacidade de racionalidade administrativa para “agir segundo etapas de uma ação racional calculada”,
- a capacidade de decisão visando “tomar decisão, interagir com grupos e indivíduos, resolver problemas e conflitos” e
- a capacidade de liderança e habilidade interpessoal “reativar e reconstruir constantemente a ideia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada”.

Bitencourt (2005) fizeram um amplo levantamento acerca das competências requeridas aos gestores no contexto atual. As dez competências mais citadas são: capacidade de inovação, aprendizagem contínua, trabalho em equipe, comunicação, negociação, gestão de pessoas, gestão de processos, orientação para mudanças, iniciativa e visão sistêmica.

Perceber que as competências são complexas, assim como o trabalho gerencial de modo geral, pressupõe-se que o gestor estará em constante aprendizado e formação para atender as demandas da função e se manter atualizado.

O aprendizado gerencial é o processo pelo qual um indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais. (MOTTA, 2004, p. 28).

Motta (2004) divide o aprendizado em quatro dimensões: cognitiva, analítica, comportamental e habilidade de ação. A habilidade cognitiva faz referência aos conhecimentos armazenados e às ideias geradas sobre estruturas, processos e comportamentos organizacionais; já a habilidade analítica corresponde ao entendimento, ao desmembramento e à reorganização dos problemas administrativos, procurando soluções. Nessa habilidade também serão priorizadas ações, serão identificadas técnicas e instrumentos administrativos nas ações de resolução. A habilidade comportamental envolve as relações interpessoais, a capacidade de adaptação e controle de emoções. A habilidade de ação, por sua vez, mostra a capacidade de interpor, seguro de conhecimento e opções comportamentais, no sistema organizacional de forma concreta. Essas habilidades fortalecem a capacidade de agir dos gerentes, o que não assegura a prática propriamente dita.

Davel e Melo (2005, p. 273) garantem que certamente serão gerentes bem-sucedidos os que conseguem compreender antes de agir. Para galgar uma posição perceptível no meio organizacional, o gerente deverá saber usufruir de conhecimento e de experiências diversas para mobilizar, com propriedade, sua reflexão e julgamento das situações de seu entorno de trabalho.

Observa-se, conforme apresentado, que as competências e a atuação efetiva da gerência são fundamentais para garantir a manutenção e o crescimento das empresas.

### **3 O SECRETARIADO EXECUTIVO E A GESTÃO**

#### **3.1. A formação em gestão do secretário executivo**

O surgimento de curso superior em Secretariado Executivo no Brasil ocorreu no fim da década de 1960. O primeiro curso surgiu na Universidade Federal da Bahia, em 1969, fruto de intensas lutas das entidades sindicais. Nesta época, a categoria ainda se organizava

em sindicatos estaduais e federação, mas funcionava como associações de secretárias. (NONATO JÚNIOR, 2009).

A formação em nível superior foi um passo muito significativo para a profissão, pois, até então, a formação se dava apenas em nível técnico, em nível de ensino médio. O ensino superior foi visualizado como a possibilidade de desenvolvimento da profissão (NONATO JÚNIOR, 2009).

As diretrizes curriculares para os cursos de Secretariado Executivo surgiram em 2004, foram publicadas em 2005 pela Resolução nº 3, do Ministério da Educação. Neste período, os cursos já estavam em funcionamento em praticamente todos os estados brasileiros e Distrito Federal. Tais diretrizes (artigo 5º) propõem que os cursos contemplem os seguintes conteúdos:

I – Conteúdos básicos: estudos relacionados com as ciências sociais, com as ciências jurídicas, com as ciências econômicas e com as ciências da comunicação e da informação; II – Conteúdos específicos: estudos das técnicas secretariais, da gestão secretarial, da administração e planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas, de organização e métodos, de psicologia empresarial, de ética geral e profissional, além do domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e do aprofundamento da língua nacional; III – Conteúdos teórico-práticos: laboratórios informatizados, com as diversas interligações em rede, estágio curricular supervisionado e atividades complementares, especialmente a abordagem teórico-prática dos sistemas de comunicação, com ênfase em softwares e aplicativos. (BRASIL, 2005, p.3) [grifo nosso].

As diretrizes deixam clara a necessária formação em gestão, ao citar como conteúdos específicos a gestão secretarial, a administração e o planejamento estratégico, organização e métodos, entre outros conteúdos. Além disso, as diretrizes determinam que a estrutura curricular contemple as seguintes áreas do conhecimento: “relacionadas com atividades gerenciais, de assessoramento, de empreendedorismo e de consultoria, contidas no exercício das funções de Secretário Executivo, para melhor atender às necessidades do perfil profissiográfico que o mercado ou a região exigirem” (BRASIL, 2005).

Quanto ao perfil do egresso (Art. 4 da Resolução n. 3 de 23 de junho de 2005), pretende-se que um profissional apresente:

I – capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;  
 II – visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;  
 III – exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;  
 IV – utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;  
 V – habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;

- VI – domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações inter-pessoais ou inter-grupais;
- VII – receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
- VIII – adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
- IX – gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- X – gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
- XI – capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
- XII – eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e
- XIII – iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. (BRASIL, 2005, p.2-3).

As diretrizes são claras quanto aos atributos da gestão, cabendo aos cursos contemplar como conteúdos, conhecimentos, disciplinas ou linha de formação em gestão, visando capacitar o futuro profissional para o gerenciamento de informações, de processos, de pessoas, de conflitos. Capacitar para que o sujeito pense e conduza suas ações estrategicamente, com visão crítica e generalista dos processos.

Para Bíscoli e Cielo (2004, p. 16) “as diretrizes curriculares foram pensadas e implementadas para os cursos de Secretariado Executivo a fim de torná-los mais competitivos para o mercado, tornando-os profissionais capazes e executantes de funções complexas relacionadas aos conceitos gerenciais”.

### **3.2. A atuação gerencial do secretário executivo**

A profissão secretarial é regulamentada pela Lei 7.377, de 1985, e alterada pela lei 9261, de 1996. De acordo com o Art. 4º, são atribuições do secretário executivo:

- I – planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;
  - II – assistência e assessoramento direto a executivos;
  - III – coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;
  - IV – redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
  - V – interpretação e sintetização de textos e documentos;
  - VI – taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;
  - VII – versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;
  - VIII – registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;
  - IX – orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia;
  - X – conhecimentos protocolares.
- (BRASIL, 1985, p. 1-2)



É possível identificar que as atribuições do profissional de secretariado executivo, definidas em 1985 e atualizadas em 1996 já incluíam atividades de gestão como “planejamento, organização e direção de serviços de secretaria” (BRASIL, 1985, p.1-2), mas boa parte das atividades possuem o cunho técnico. Apesar de a regulamentação nortear o exercício da profissão, 20 anos se passaram desde a última atualização. Nesse período, o mercado de trabalho se transformou de forma que hoje muitas dessas atividades são consideradas ultrapassadas e, por outro lado, muitas outras atividades foram incorporadas ao cotidiano profissional, destacando um perfil gerencial.

O secretário executivo no contexto organizacional atual assumiu responsabilidades antes não atribuídas à função, tem maior participação e autonomia, isso devido ao perfil profissional adotado e à formação adquirida (LASTA; DURANTE, 2008).

Dentre as atividades do secretário executivo atualmente, estão a assessoria a executivos, atendimento às pessoas (clientes externo e interno), gerenciamento de informações, elaboração de documentos, gestão documental, serviços em idioma estrangeiro, organização de eventos, reuniões e viagens, supervisão de equipes de trabalho, gestão de suprimentos, gestão dos arquivos, entre outros (CORDEIRO; GIOTTO, 2009).

A gestão secretarial é uma abordagem recente do contexto atual da profissão. Em meados de 1950, quando a profissão começou a ser notada no Brasil, o enfoque era diferente do encontrado hoje: “o foco do trabalho dos assessores estava no desempenho das técnicas secretariais. A partir da complexidade das informações geridas dentro das organizações, o assessor passou, processualmente, de uma posição operacional para gerencial” (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 99).

Segundo Lasta e Durante (2008, p.7) a primeira referência do secretário como gestor foi de Natalense (1995), que considerou:

funções básicas do gerente o planejamento, a organização e o controle dos recursos humanos e materiais visando o alcance dos resultados e atribui ao secretário o papel de planejar, organizar e controlar a infra-estrutura de atuação gerencial, sendo necessário para assessorar um gerente conhecer as mesmas técnicas utilizadas por ele. (NATALENSE *apud* LASTA; DURANTE, 2008, p.7).

Conforme Becker e Ceolin (2010, p. 9), a caracterização do secretário sendo um profissional capaz de participar no nível gerencial dentro das organizações aconteceu a partir do momento que passou a utilizar as etapas de gerenciamento para exercer suas funções com maiores complexidades e autonomia.

As atividades secretariais estão em constante adaptação a fim de seguir as transformações sociais, organizacionais e do mercado de trabalho. Conforme Lasta e Durante

(2008, p.6), o secretário executivo deixou de ser um apoio à chefia e adotou novas metodologias, deixando de ser um mero executor para assumir posturas proativas e exercer suas atividades envolvendo as etapas de gerenciamento, planejamento, organização, direção e controle. E ainda

um negociador, programador de soluções, empreendedor, mostrando iniciativa, proatividade, comprometimento e participando em inúmeras atividades no ambiente de trabalho. Nesta perspectiva, o secretário é um ser capaz de pensar estrategicamente, promover mudanças e não apenas cumprir/executar tarefas e ordens. O profissional de secretariado também é um mediador de relacionamentos internos e externos, sendo que nessa condição ele tem a função de assessorar a empresa e seus dirigentes a administrar a mudança e a rotina da mesma. Funciona como um elo entre o administrador e a equipe de trabalho, os clientes, os fornecedores, o governo, etc. Assim, com habilidade e conhecimento interage com pessoas, com processos de comunicação internos e externos da organização e com as expectativas da equipe de trabalho, mantendo-a motivada, buscando o crescimento contínuo e sabendo cuidar da relação com os clientes, pois eles são responsáveis pela saúde da organização em todos os sentidos (LASTA; DURANTE, 2008, p.6).

Conforme Paes e Mercês, gestão secretarial é formada

por práticas de gerenciamento de informações, processos, métodos, materiais e pessoas, através de ações interligadas e extremamente complexas, com o intuito da prestação efetiva da assessoria organizacional, constituindo-se assim, uma rede de conhecimentos e comportamentos, por meio do envolvimento constante entre todos os setores organizacionais e meio ambiente externo. (2012, p. 53)

Atualmente as atribuições secretariais deixaram de ser somente operacionais. A execução das atividades é feita, mas com a preocupação estratégica e com preocupações nas consequências que aquela ação terá para o todo organizacional, colaborando, portanto, com o gerenciamento do negócio, no que se refere a pensamento estratégico, identificação de oportunidade de crescimento e inovação (BARROS; BRAGA; SILVA, 2011).

O secretário está envolvido com o planejamento, definição dos objetivos, ações, visando alcançar tais objetivos e com os resultados atingidos. Seu campo de atuação gerencial vem aumentando gradativamente e muito depende das competências de cada profissional (ALMEIDA, RANGEL; SHIMOURA, 2010).

### **3.3. As competências da gestão secretarial**

O perfil exigido do secretário executivo hoje é muito mais gerencial do que operacional. Deste modo, espera-se dele um conjunto de conhecimentos e competências relativos à gestão, que muito se assemelha ao perfil do gerente administrador e que, portanto, complementam as competências do administrador.

Cordeiro e Giotto (2009, p.25), mediante levantamento bibliográfico de cunho exploratório, buscaram mapear quais são as competências complementares entre os profissionais de secretariado executivo e da administração, baseando-se nos estudos realizados das áreas citadas. Mapearam os aspectos comportamentais e as competências que são equivalentes ou complementares entre as profissões. Assim, o quadro que segue apresenta as competências similares e conexas das duas profissões.

Quadro 1 - Resumo dos aspectos comportamentais ou habilidades humanas e competências dos profissionais de secretariado executivo e da administração

Aspectos Comportamentais ou Habilidades Humanas e Competências Afins	
Secretário Executivo	Administrador
Tomada de decisões	Tomada de decisões
Administração de conflitos	Administração de conflitos
Delegação	Delegação
Eficiência	Eficiência
Perceptividade	Perceptividade
Criatividade	Criatividade
Competência Administrativa	Competência Administrativa
Motivação	Motivação
Negociação	Negociação
Empreendedorismo	Empreendedorismo
Comunicação	Comunicação
Flexibilidade	Flexibilidade
Domínio de tecnologias	Domínio de tecnologias
Aspectos Comportamentais ou Habilidades	Humanas e Competências Complementares
Agente facilitador	Aconselhamento
Lealdade e discrição	Política
Conhecimento da empresa e cultura geral	Impacto social
Assistência e assessoramento direto a executivos; Interpretação e sintetização de textos e documentos; Versão e tradução em idioma estrangeiro;	Elaboração de documentos especializados
Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas	Atividades nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, relações públicas, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos
Dinamismo e proatividade	Supervisão
Comprometimento com a empresa; participação e dedicação	Agenciamento de mudanças
Conhecimentos protocolares; técnicas secretariais; arquivo; registro e distribuição de expedientes; orientação da avaliação e seleção da correspondência	Exercício de funções e cargos de administrador em diversas áreas em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido

Continuação	
Polivalência; iniciativa e planejamento, organização, liderança e controle de viagens, eventos, reuniões, agendas e arquivos	O exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior, assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus departamentos, da administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração

Fonte: Cordeiro e Giotto (2009, p.25).

Analisando as competências listadas, observamos que os secretários e administradores têm competências afins em suas rotinas de trabalho. Os secretários e administradores têm semelhanças, estão inseridos no ambiente corporativo, que é complexo, versátil, inovador e exigente.

Espera-se do secretário executivo gestor capacidade de resolver problemas e agir como facilitador das relações interpessoais, conduta íntegra e ética, que agregue valor à profissão e à empresa (PAES; MERCÊS, 2012).

Para D'Elia e Neiva, descrever o novo perfil do profissional de secretariado é expor a rotina empresarial, onde o secretário faz atrelamento com os processos globalizados quando “atua como elo entre clientes internos e externos, parceiros, fornecedores; gerencia informações; administra processos de trabalho; prepara e organiza o 'meio de campo' para que decisões sejam tomadas com qualidade” (2009, p. 29). Deste modo as competências mais empregadas pelo profissional de secretariado são: 1) Capacidade de realização; 2) Criatividade e inovação; 3) Gestão de pessoas; 4) Compromisso com os resultados; 5) Orientação para o cliente; 6) Pensamento estratégico; 7) Trabalho em equipe; 8) Gestão de mudanças; 9) Gestão de projetos; 10) Liderança.

Comportamento assertivo, alinhado a outras áreas organizacionais, boa comunicação e uma postura que permita o bom relacionamento como os demais colaboradores são habilidades necessárias para o desempenho gerencial do profissional de Secretariado Executivo (BÍSCOLI; CIELO, 2004).

As competências gerenciais dos secretários, de acordo com Barros, Braga e Silva (2011, p.91), abrangem “pensamento estratégico para a organização, capacidade de identificar oportunidades de expansão, inovação e elaboração de objetivos institucionais”. Para isso, conforme Ribeiro (2005 apud Barros *et al*, 2013), descreve que, além das técnicas secretariais, os secretários executivos usam de “ferramentas de motivação, liderança, comunicação, gestão, dentre outras, para o desempenho de sua função”

Conforme Almeida, Rangel e Shimoura há a necessidade de

um elevado senso crítico, postura ética, capacidade de articulação; utilizar as competências específicas, ter visão generalista e sistêmica, ser empreendedor, gerenciar informações com eficácia, atuar proativamente, ser criativo, trabalhar em equipe fazendo uso de liderança, ter maturidade emocional, enfim, estar aberto para o aprendizado contínuo (2010 p. 51).

Ou seja, tendo em vista as competências citadas pelos autores para o envolvimento dos secretários na gestão, o profissional precisa de uma série de conhecimentos relacionados a áreas diversas, técnicas comportamentais e de mercado, ter uma atuação proativa, ter eficiência para obter resultados de acordo com os objetivos institucionais planejados, sendo por meio do seu capital intelectual e das experiências adquiridas.

Barros *et al* realizaram estudo sobre gestão secretarial com base nos oito papéis gerenciais definidos por Quinn (2003) e suas respectivas competências. Concluíram que as competências gerenciais são usadas nas suas distintas responsabilidades “contribuindo para o alcance de objetivos e metas organizacionais por meio do desenvolvimento de atividades que envolvem o gerenciamento, participação do planejamento, na condução e estímulo às pessoas e no controle” (2013, p 25).

Para Barros, Braga e Silva (2011), o nível organizacional em que o secretário executivo está inserido também interfere nas suas atividades e competências. No caso da atuação no nível estratégico, onde terá acesso às decisões mais importantes e conhecedor do contexto organizacional, poderá colaborar gerenciando as informações relevantes para cada situação. A atuação no nível tático geralmente está diretamente relacionada a uma área específica, onde o secretário deverá ter conhecimento para atuação e assessoramento, dispondo de bons relacionamentos e postura de liderança. No nível operacional, o profissional deverá ter habilidades e técnicas secretariais, além do conhecimento da área de atuação da empresa.

Andrade *et al* também destaca a liderança como uma das competências dos secretários ligadas à gerência:

a influência do profissional secretário é decisiva na empresa. Como líder, ele pode acentuar o seu papel como agente de mudança, formando e sedimentando posturas novas e atitudes vencedoras. Com essa postura de líder poderá ocupar, com qualidade, parte do espaço disponível nas organizações, otimizando resultados e, principalmente, comprovando que pode agregar o papel de liderança, sem perder a identidade e essência do seu perfil (2012, p. 37).

Tratando sobre competências do secretário executivo, Durante (2012, p. 29) subdivide em três categorias: 1) técnica, 2) analítica e de ação e 3) comportamental e relacional" (Quadro 3). As competências técnicas são de cunho operacional, de realização

efetiva pelo profissional de forma rotineira onde o secretário precisará dominar as técnicas secretariais, idioma estrangeiro e de ferramentas tecnológicas para realização de suas atividades. As competências analíticas e de ação visam à compreensão situacional, averiguação para articulação de soluções dentro dos princípios, estratégias e cultura organizacional, portanto são competências de âmbito gerencial. Da mesma forma, as competências comportamentais e relacionais possibilitam ao secretário conduta assertiva em relação à equipe e aos demais participantes da empresa, ou seja: fazer o gerenciamento.

Quadro 3 – Síntese das competências

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

Fonte: Durante (2012, p.38)

Com base no exposto, observa-se que as competências inerentes à profissão de secretário executivo são muitas e com possibilidades de aprimoramento e de novas inserções, tendo em vista a ampliação de atuação que vem se propagando há algumas décadas. Observa-se também que competências exigidas do profissional têm o cunho gerencial justamente pela expectativa de que este profissional desempenhe atividades de gestão. Neste contexto, a formação acadêmica, as discussões e o aprimoramento das regulamentações que amparam estes profissionais devem estar sempre atualizados e contemplar todas as formas de exercer suas atribuições, inclusive delimitando sua atuação.

## 4 METODOLOGIA

Esta pesquisa busca verificar a atuação do secretário executivo nos processos gerenciais. Para a realização da pesquisa foram adotados procedimentos metodológicos. “Metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos”. (DEMO, 1987, p.19).

Para Gil (1991, p.19), “pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Segundo Marconi e Lakatos (2010, p.1), a pesquisa “é um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer tratamento científico e se constitui o caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”.

Inicialmente define-se a pesquisa como descritiva e qualitativa. Para Gil (1991, p.48), descritiva é a “pesquisa que tem como objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou estabelecer relação entre variáveis. Também são pesquisas descritivas aquelas que visam descobrir a existência de associação entre variáveis”. A pesquisa é qualitativa por buscar compreender o fenômeno da gestão secretarial a partir dos significados atribuídos pelos sujeitos da amostra (GIL, 1991).

Enquanto método, foi realizado um levantamento de dados com profissionais secretários executivos, graduados na Universidade Federal do Ceará no ano de 2009, período escolhido pela expectativa dos sujeitos estarem inseridos no mercado de trabalho desde a sua graduação, ou seja, há sete anos. Considera-se esse tempo suficiente para iniciar uma carreira profissional e assumir atividades, cargos ou funções de gestão.

Inicialmente foi feito o levantamento junto à coordenação do curso onde se obteve as atas de colação de grau de 2009, com a relação de alunos, no total de 41. A partir disso, os sujeitos foram contatados (por e-mail e Facebook) e convidados a colaborar com a pesquisa. Da relação de contatos obtida na coordenação do Curso, cinco concluintes não tinham e-mails cadastrados, nove contatos de e-mail retornaram por erro no endereço ou por desativação da conta de e-mail cadastrada e 17 pessoas responderam afirmando estarem dispostas a colaborar. As outras 10 pessoas não retornaram o contato.

Para coleta de dados, utilizou-se a técnica de questionário. Marconi e Lakatos (2010, p.86) explicam que “questionário é um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Como o tema da gestão secretarial ainda é pouco explorado, não foi localizado

nenhum estudo semelhante que pudesse ser reproduzido para a realidade do Ceará. Deste modo, passou-se para a fase de elaboração do questionário com base no referencial teórico constante nos capítulos 2 e 3.

O questionário (APENDICE A) foi estruturado em três partes: perfil dos profissionais, vínculo empregatício e atuação profissional, no total de 26 perguntas, sendo 25 fechadas e 1 aberta. Na sequência foi feito um pré-teste com três secretárias executivas que atuam na área. De acordo com as respostas do pré-teste e *feedbacks*, foram realizados ajustes no questionário.

Em seguida iniciou-se a pesquisa. No dia 23 de maio de 2016, foi enviado por correio eletrônico o questionário requerendo resposta em até sete dias. Neste prazo três sujeitos haviam respondido. Nos dias seguintes novos e-mails foram enviados solicitando a colaboração dos profissionais, sendo o último dia estabelecido para recebimento dos questionários respondidos dia 17 de junho de 2016. Nesta data totalizou-se o recebimento de 14 arquivos respondidos.

Com os dados coletados, foi realizado o agrupamento que permite sintetizar os dados de observações coletados. Após o tratamento dos dados, o procedimento seguinte foi a análise e interpretação. A apresentação e análise dos dados constam no capítulo a seguir.



## 5 ANÁLISE DOS DADOS

Em relação ao perfil dos sujeitos, total de 14, um é do sexo masculino e 13 do feminino. A faixa etária está entre 27 e 36 anos. Todos os participantes colaram grau em 2009, ou seja, são bacharéis em Secretariado Executivo, e essa é a única graduação para 11 dos sujeitos. Já quanto à formação em nível de pós-graduação, nove sujeitos informaram possuir curso de especialização lato sensu e dentre esses, dois também têm curso stricto sensu, um em Educação e outro em Políticas Públicas e Sociedade. Ainda, três sujeitos possuem MBA. As áreas de especialização e MBA são diversificadas, conforme Tabela 2.

Tabela 2 – Cursos de especialização e MBA realizados

<b>Cursos de especialização e MBA</b>	<b>Quantidade</b>
Administração e negócios	1
Assessoria executiva em gestão pública e privada	1
Educação a distância	1
Finanças e comércio internacional	1
Gestão e organização de eventos	1
Gestão Pública	3
Legislação previdenciária e trabalhista	1
MBA Administração pública e gerência das cidades	1
MBA Gestão empresarial	2
<b>Total</b>	<b>12</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Em se tratando da situação no mercado de trabalho, observa-se na Tabela 3 que apenas um se encontrava desempregado e que maior parte tem vínculo empregatício com empresas nacionais do setor privado.

Tabela 3 – Situação no mercado de trabalho

<b>Situação no mercado</b>	<b>Quantidade</b>
Desempregado	1
Empregado no Setor Privado	8
Concursado no Setor Público	4
Terceirizado no Setor Público	1
<b>Total</b>	<b>14</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os 13 sujeitos empregados são registrados sob os cargos constantes na Tabela 4. Os cargos são exercidos nos três níveis hierárquicos, podendo inclusive atuar em mais de um

nível. Cinco sujeitos informaram atuar no nível estratégico, cinco no nível tático e seis no operacional. Ainda dois sujeitos não informaram o nível hierárquico em que atuam da empresa.

Tabela 4 – Cargos registrados formalmente dos profissionais atuantes no mercado

<b>Cargos registrados</b>	<b>Quantidade</b>
Analista de departamento pessoal	1
Analista de sistemas	1
Assistente de importação	1
Diretora administrativa	1
Secretária da presidência	1
Secretário executivo	5
Secretária executiva bilíngue	1
Supervisor administrativo	1
Agente administrativo	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os profissionais ocupam o respectivo cargo por um tempo que varia de menos de dois anos a nove anos, sendo que mais de 50% têm experiência superior a dois anos no cargo atual (Tabela 5). O tempo na empresa não difere muito do tempo no cargo, mas pode se considerar um tempo interessante para o exercício de atividades gerenciais.

Tabela 5 – Tempo de atuação no cargo e na empresa

<b>Tempo</b>	<b>Quantidade tempo no cargo</b>	<b>Quantidade tempo na empresa</b>
Até 2 anos	6	6
Entre 2 e 5 anos	5	3
Entre 5 e 10 anos	2	3
Acima de 10 anos	-	1
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

No tocante ao ramo de atuação das empresas onde os profissionais trabalham observa-se o predomínio na área de educação, conforme dados na Tabela 6.

Tabela 6 – Ramo de atividade das empresas

<b>Ramo de atividade da empresa</b>	<b>Quantidade</b>
Serviços	3
Educação	7
Serviços/construção civil	1
Indústria/comércio atacadista	1
Administração pública	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Os profissionais atuam em diversos setores, mas todos na área administrativa, congregando, às vezes, atividades de mais de um setor (Tabela 7).

Tabela 7 – Setores em que trabalham

Setores em que trabalham	Quantidade
Administrativo	6
Diretoria	2
Recursos humanos	1
Administrativo/comercial/vendas	1
Presidência	1
Financeiro/Recursos Humanos	1
Diretoria/administrativo	1
<b>Total</b>	<b>13</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Retomando um dos objetivos desta pesquisa, que é identificar se os secretários executivos exercem funções de gestão, os dados apresentados até aqui possibilitam compreender que sim, esses profissionais realizam gestão. Os cargos em que estão registrados, os níveis hierárquicos em que se encontram e os setores da empresa em que trabalham dão indícios do exercício da gestão. Os profissionais que administram qualquer tipo de recurso, independentemente da posição que ocupam ou cargo, são administradores, gerentes e gestores (MAXIMIANO, 2009).

A percepção da gestão secretarial pode ser aprimorada com a análise das atividades que os profissionais realizam, que diz respeito a outro objetivo desta pesquisa: identificar se os secretários executivos realizam atividades de gestão. Questionados acerca das atividades realizadas atualmente (Tabela 8), todas as atividades sugeridas foram marcadas pelos sujeitos. Algumas atividades são mais comuns, por exemplo, atendimento a clientes, gerenciamento de informações e de documentos que subsidiam a tomada de decisão, enquanto outras são exclusivas de alguns profissionais, como controle de custos e gerenciamento de estoques.

Tabela 8 – Atividades realizadas

Atividades realizadas	Frequência
Atendimento a clientes internos e externos	9
Gerenciamento de informações e documentos que subsidiam a tomada de decisão	8
Gerenciamento do fluxo de documentos	8
Elaboração de documentos	7
Assessoria aos gestores/superiores/diretores	6
Organização de atividades e distribuição a outros funcionários	6
Participação em reuniões junto com os superiores	6
Tomada de decisões	6

Acompanhamento de atividades realizadas por outros funcionários	5
Agendamento de reuniões	5
Coordenação de pessoas	5
Gerenciamento de agenda	5
Gerenciamento de conflitos	5
Manutenção de arquivo	5
Coordenação de reuniões	4
Planejamento de eventos	4
Planejamento de reuniões	4
Coordenação de eventos	3
Coordenação de implementação e adaptação de novos processos	3
Coordenação de projetos	3
Controle de receitas e despesas	3
Gerenciamento de processos	3
Execução de preparativos de viagens	2
Planejamento de viagens	2
Controle de custos	1
Gerenciamento de mudanças	1
Gerenciamento de estoque	1
Tradução de documentos	1

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Conforme as atribuições citadas na Lei 7.377 de 30 de setembro de 1985, de regulamentação da profissão, incluem atividades de gestão como planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; conhecimentos protocolares, atividades estas apresentadas na Tabela 8 de atividades realizadas pelos sujeitos da pesquisa (BRASIL, 1985).

Ainda no entendimento das atividades de gestão desempenhadas pelos profissionais, atualmente vem recebendo novas atribuições conforme apresentado na pesquisa de Lasta e Durante (2008) e Cordeiro e Giotto (2009), na qual afirmam que os secretários executivos deixaram de ser somente executores e adotaram metodologias de gerenciamento para exercer suas atividades.

Além dessas atividades, foi questionado a respeito do uso de idioma estrangeiro, sendo que apenas quatro profissionais utilizam: um usa espanhol; dois usam inglês e um usa inglês, francês e espanhol. Isso reflete que ainda é pouco o uso de idiomas estrangeiros por estes profissionais.

O exercício da gestão ainda pode ser percebido no envolvimento dos profissionais com aspectos como metas e objetivos institucionais. A esse respeito, quatro sujeitos

informaram que controlam indicadores e o alcance de metas organizacionais e setoriais. Três sujeitos participam da definição de metas organizacionais e cinco das metas setoriais. Os demais conhecem as metas, mas não possuem atividades de gerenciamento destas. Também, os 13 sujeitos informaram que identificam fatores externos e internos que podem influenciar nos objetivos da organização. Ainda sobre a gestão institucional, um sujeito declarou estar envolvido na elaboração do planejamento estratégico e outros quatro acompanham a execução do mesmo. Neste aspecto, considera o entendimento de Almeida, Rangel e Shimoura (2010) e Barros, Braga e Silva (2011) de que o secretário está envolvido com o planejamento, definição dos objetivos e das ações, visando o alcance dos objetivos, bem como visão sistêmica e generalista que o capacita a fim de ter uma visão ampla para tomada de ações rápidas e eficientes. As evidências da pesquisa corroboram com as referências teóricas pesquisadas.

Acerca do envolvimento dos profissionais no processo decisório institucional, os sujeitos foram questionados se tomam decisões com interferência na empresa e no âmbito do setor de atuação. Os dados são apresentados na Tabela 9.

Tabela 9 – Envolvimento no processo de tomada de decisão

<b>Tomada de decisão</b>	<b>Sempre</b>	<b>Às vezes</b>	<b>Nunca</b>
Decisões que interferem no todo da empresa	1	7	5
Decisões no âmbito do setor de atuação	11	2	-

Fonte: Dados da pesquisa (2016).

Ao analisar e confrontar os dados, percebe-se que a maioria dos sujeitos têm autonomia no processo decisório setorial onde possivelmente possuem maior poder de intervenção. Já no contexto mais abrangente da organização, a situação é diferente, já que cinco dos 13 sujeitos nunca tomam decisões de maior interferência. Neste caso, acredita-se que o trabalho do secretário é mais baseado no suporte e no subsídio de informações para o processo de tomada de decisões. A esse respeito, Rodriguero e Grzybovski (2009, p.159) ressaltam que “a transformação de dados de informação em conhecimento envolve diferentes processos de síntese, conversão e formatação”. O profissional de secretariado deve ter capacidade para processar e gerar conhecimento dentro da organização em que atua, principalmente, no assessoramento a tomadas de decisões e possibilitando inovações.

A tomada de decisão, além de ser uma competência esperada dos secretários executivos, é uma atividade que representa o maior envolvimento do secretário no gerenciamento do negócio e na demonstração de sua atuação estratégica (DURANTE, 2012).

Outro aspecto que demonstra o envolvimento do sujeito na gestão é a existência de funcionários sob o seu comando. Questionados a esse respeito, dos 13 sujeitos, sete informaram ser responsáveis pelo gerenciamento de pessoas, sendo também responsáveis por equipes de trabalho que variam entre quatro e 30 pessoas. Essas informações vêm confirmar as constantes na Tabela 8 em que foram marcadas as atividades de organização de atividades e distribuição a outros funcionários, acompanhamento de atividades realizadas por outros funcionários e coordenação de pessoas. Ainda sobre o aspecto do gerenciamento de pessoas, os sujeitos foram questionados sobre o processo de avaliação de desempenho e feedbacks dos subordinados, sendo que oito sujeitos informaram não dar feedbacks, enquanto os demais sim. No processo de feedback um bonifica por desempenho, outro faz advertências e outros dois sujeitos repassam os dados da avaliação para o setor de gestão de pessoas.

Tratando-se da gestão de conflitos, outra responsabilidade de gestão, 11 dos 13 sujeitos informaram realizar. O gerenciamento de conflitos entre funcionários é mais comum (para nove sujeitos), mas também ocorre a gestão de conflitos ocorridos entre funcionários e dirigentes (quatro sujeitos), entre si e a chefia (três sujeitos) e entre dirigentes (dois sujeitos). Assim, percebe-se que estes profissionais, exercendo o papel gerencial, podem facilitar o processo de comunicação e solucionar conflitos comuns da convivência humana (MOTTA, 2004).

Por fim, foi indagado ao sujeito sua atitude diante de um problema, obtendo as seguintes respostas:

Tabela 10 – Atitudes diante de um problema

<b>Diante de um problema</b>	<b>Frequência</b>
Busca solução	10
Comunica a sua chefia	7
Sugere soluções	6
Reúne a equipe para informar e levantar soluções	6
Resolve por conta própria	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Os dados demonstram uma postura de iniciativa e de autonomia para buscar a solução do problema, mas apenas dois sujeitos resolvem o problema por conta própria. Os secretários executivos têm fundamental importância na identificação de problemas, sendo capazes de observá-los nos ambientes internos e externos, de analisar de que forma podem afetar a saúde da organização. Estes profissionais são programadores de soluções, estrategistas, mediadores, cuidadores de relações, administradores de mudanças e de rotina organizacional (LASTA; DURANTE, 2008).

Com base nos dados levantados, é possível compreender que os sujeitos atuam no processo gerencial porque 1) participam da definição e alcance de metas e objetivos, 2) identificam fatores externos e internos que interferem nos objetivos; 3) tomam decisões setoriais; 4) realizam gestão de conflitos e 5) buscam soluções para problemas. Ainda, mais de 50% dos sujeitos (sete) comandam profissionais.

Para confirmar essa constatação, na última pergunta do questionário foi apresentado o entendimento de gestão secretarial, como segue: “[...] a atuação do secretário executivo no âmbito do gerenciamento seja de informações, processos ou de pessoas, exigindo atividades de planejamento, liderança, controle, tomada de decisão ou mediação de conflitos. Tal gerenciamento pode ocorrer nos níveis estratégico, tático ou operacional”. Questionados os sujeitos se, com base neste entendimento, consideram-se gestores, comentários de 12 sujeitos são afirmativos, justificando pelas atividades que realizam, tais como: controle de informações, o *mailing*, desenho de processos, liderança de equipe, organização de documentos, tomada de decisões sobre processos e mediação de conflitos entre funcionários. Um único sujeito informou que não exerce a gestão, justificando da seguinte forma: “Não, pois meu atual trabalho não tem ligação com a gestão secretarial”.

A assessoria a superiores, principalmente presidentes e diretores, requer o conhecimento das atividades da empresa, dos objetivos e das metas definidos para desempenhar o auxílio necessário. Percebe-se que a constante adaptação da atuação dos secretários executivos a fim de atender as demandas empresariais conforme citado por Lasta e Durante (2008).

Ainda foram relatados casos de gestão direta (Mintzberg *apud* DAVEL; MELO, 2005), exercida pelos profissionais, por exemplo, no caso em que o sujeito representa a empresa junto a uma grande multinacional e gerencia desde o faturamento do contrato, admissão à demissão de colaboradores, sendo necessários ainda conhecimento técnico voltado à área de Segurança e Saúde Ocupacional e uma visão ampla do negócio da empresa. Em outro caso, a profissional informou que durante sua carreira manteve o foco na gestão, que culminou na implantação de uma indústria de água mineral natural, com execução efetiva desde a concepção do projeto ao posterior gerenciamento do negócio.

Diante dos dados descritos, observa-se que os secretários executivos estão exercendo a gestão e mais responsabilidades no desempenho de suas atividades e no contexto organizacional onde atuam. Tal atuação já foi apontada por Barros, Braga e Silva (2011), entre outros autores, ao afirmarem que estes profissionais deixaram de ser somente operacionais para colaborar com o pensamento estratégico, crescimento e inovação, mesmo

que, diante de cenários muitas vezes setoriais, a tomada de decisão, o gerenciamento de pessoas, de conflitos, de documentos e informações são presentes nas atividades cotidianas destes profissionais.

Pesquisa realizada por Tagliari e Durante (2009) também verificou que os profissionais de secretariado executivo incorporaram atividades mais complexas que exigem mais responsabilidades e competências distintas. Constataram que os secretários executivos englobam atribuições, competências e responsabilidades gerenciais nos princípios que fundamentam os processos de gestão: planejamento, organização, liderança e controle, além do desempenho de atividades técnicas e operacionais.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão evidencia-se pelos processos de decidir, agir, diminuir conflitos, coordenar pessoas, gerenciar recursos e obter resultados. A atuação profissional do secretário executivo está em expansão e o mercado está percebendo a importância e as contribuições destes profissionais para as organizações. Ao investigar a atuação dos secretários executivos nos processos de gestão das empresas, percebeu-se que atuar na gestão faz parte das funções e atribuições exercidas por estes profissionais investigados.

Durante a pesquisa analisaram-se as teorias dos processos gerenciais e o papel dos gestores nas organizações para compreender teoricamente como funciona o processo, atendendo ao primeiro objetivo específico do estudo. Na pesquisa empírica, buscou-se identificar as funções exercidas pelos secretários executivos; e ainda se estes profissionais realizam atividades de gestão, à luz do referencial teórico. A necessidade de examinar esses aspectos foi essencial para verificar o exercício da gestão nas atribuições dos secretários e atender assim aos demais objetivos propostos nesta pesquisa.

Em se tratando do segundo objetivo específico, quer seja identificar as funções exercidas pelos secretários executivos, a pesquisa permitiu constatar a multiplicidade de cargos e funções, tendo em vista que os sujeitos estão registrados como: analista, assistente, diretora, secretária executiva, supervisor e agente administrativo. Os cargos são exercidos nos três níveis hierárquicos – estratégico, tático e operacional, todos na área administrativa das organizações, participando do processo gerencial.

Ao identificar as atividades realizadas pelos secretários executivos, sendo este o terceiro objetivo específico, foi possível perceber a amplitude, a diversificação das tarefas – algumas mais complexas que exigem mais conhecimento –, capacidade de resposta e outras mais operacionais. Notaram-se a atuação em negociações e planejamentos estratégicos das organizações, participação no processo de tomada de decisões, alinhamento e contribuição para alcançar os objetivos institucionais, bem como para contribuir com a definição destes objetivos e das metas, atividades essas comprobatórias de que estes profissionais estão envolvidos com o processo gerencial do negócio.

O estudo realizado apresenta limitações em razão do reduzido número de participantes na pesquisa e de alguns deles demonstrarem pouca clareza sobre o que é gestão secretarial. Além disso, ainda são poucos os estudos sobre o tema e a gestão secretarial não se encontra definida ou conceitualmente descrita, o que impossibilita segurança nas definições,

nas atribuições e na atuação dos profissionais de secretariado executivo na gestão das empresas.

Observa-se, no entanto, que a capacitação dos secretários executivos pode ser aprimorada neste campo da gestão, pois existem cursos de especialização em Gestão Empresarial e Gestão Secretarial, que possibilitam maior embasamento e contribuem com a disseminação da cultura e da competência secretarial em gestão, ampliando conhecimento, conseqüentemente a valorização e emprego desses profissionais para gerir.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Walkiria Gomes de; ROGEL, Geórgia T. S.; SHIMOURA, Alzira da Silva. Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 46–68, jan./jun. 2010. Disponível em <<http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.3.8/index.php/secretariado/article/view/3/72>> Acesso em 03 de abril de 2014.
- ANDRADE, Adília Aguiar de; GALVÃO, Jardiana Silva; OLIVEIRA, Magally Diniz de; ARAÚJO, Maria Daniele da Cruz. Análise da atuação do (a) secretário (a) executivo (a) como líder na Universidade Federal do Ceará. In: Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 5º, Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado, 1º e Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado Universidade Federal do Amapá-UNIFA 2º, 2012, Macapá – AP. **Anais**. Macapá: -UNIFAP, 2012. P. 31-44.
- BARROS, Conceição Maria Pinheiro, BRAGA, Maísa Cruz e SILVA, Joelma Soares As competências gerenciais na atuação do Secretário Executivo no nível estratégico. **Revista Expectativa**, Paraná, n. 1, pp. 91-106. 2011. Disponível em: <[http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131/pdf\\_29#.Vw7ohjArLIU](http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131/pdf_29#.Vw7ohjArLIU)>. Acesso em: 03 de abril de 2016.
- BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; SILVA, Joelma Soares da; LIMA, Geovana Alves de; BRITO, Daniela Graciela Silva. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, n. 2, p 25-47, jul./dez. 2013. Disponível em: <[http://revistagesec.org.br/ojs-2.3.8/index.php/secretariado/article/view/131#.UveFf\\_ldVAA](http://revistagesec.org.br/ojs-2.3.8/index.php/secretariado/article/view/131#.UveFf_ldVAA)>. Acesso em: 04 de abril de 2016.
- BRASIL. Lei de regulamentação da profissão de secretariado executivo. Lei nº 7377/85 complementada pela Lei nº 9261/96. Disponível em: <<http://www.sinsesp.com.br/pt/secretariasos/70/271-lei7377>>. Acesso em 24 de abril de 2015.
- BRASIL. MEC, CNE. Resolução nº. 3, de 23 de junho de 2005. Institui as diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação em secretariado executivo e dá outras providências. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf)> Acesso em: 23 de abril 2014.
- BECKER, Graciele; CEOLIN, Jamara. Gestão secretarial – uma nova visão de assessoramento nas organizações. **Secretariado Executivo em Revista**. Passo Fundo – RS, Vol. 6, 2010. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2100>> Acesso em: 08 de dezembro de 2013.
- BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; CIELO, Ivanete Daga. Gestão organizacional e o papel do secretário executivo. **Revista Expectativa**; Toledo – PR. Vol. 3, Nº 3, p.11-19, 2004. Disponível em: <[e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/90/299](http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/download/90/299)> Acesso em 13 de novembro de 2013.
- BITENCOURT, Cláudia. A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimento nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de

gestores. In: RUAS, Roberto Lima; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luiz Henrique (Org.). **Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005. p.132-149.

CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e Management: reconciliando o econômico e o social**. São Paulo: Atlas, 2000.

CORDEIRO, Roselaine de Lima; GIOTTO, Olivo Tiago. Competências complementares: secretário executivo e administrador, **Secretariado Executivo em Revista**. Passo Fundo – RS, Vol.5, p. 13-27, 2009. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1776/1656>> Acesso 13 de abril de 2014.

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

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

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O gerente eficaz**. Tradução de Jorge Fontes. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1966.

DURANTE, Daniela Giaretta. **Tópicos especiais em técnicas de secretariado**. Curitiba: IESDE, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3a ed. São Paulo: Atlas, 1991.

JUNQUILHO, Gelson Silva. Gestão e ação gerencial nas organizações contemporâneas: para além do “folclore” e o “fato”. **Revista Gestão e Produção**, São Carlos-SP, v.8, n.3, p.304-318, dez.2001. Disponível em: <[www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a07.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v8n3/v8n3a07.pdf)> Acesso 08 de dezembro de 2013.

LASTA, Adriane; DURANTE, Daniela Giaretta. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revista**. Passo Fundo -RS, Vol. 4, junho de 2008. Disponível em <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1768>> Acesso em 02 de março de 2014.

LASTA, Adriane; SILVA, Alexandra de. O secretariado executivo e a função de gestão. **Secretariado Executivo em Revista**, Passo Fundo, v. 3, p. 52-57, 2007. Disponível em <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1761/1170>> Acesso em: 23 de março de 2016.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas; amostragens e técnicas de pesquisas; elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. 3. Reimpr. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração: manual compacto para as disciplinas TGA e introdução à administração**. 2. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

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

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

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

QUINN, Robert E. (org.). **Competências gerenciais**: a abordagem de valores concorrentes na gestão, Edição 5.ed., Rio de Janeiro-RJ :Elsevier, 2012.

PAES, Raul Vítor Oliveira; MERCÊS, Fabíola Meireles da. A evolução das técnicas secretariais e da gestão secretarial. In: Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 5º, Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado, 1º e Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado Universidade Federal do Amapá-UNIFA 2º, 2012, Macapá – AP. **Anais**. Macapá: -UNIFAP, 2012. p. 45-60.

RODIGHERO, Deise; GRZYBOVSKI, Denize. Gestão do conhecimento e o profissional secretário executivo. In: DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Alberto (Org.). **Gestão secretarial**: formação e atuação profissional. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009.p 157-180.

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: <[http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/114/pdf\\_14#.Vzp0bJErLIU](http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/114/pdf_14#.Vzp0bJErLIU)>. Acesso em: 03 de maio de 2016.

TAGLIARI, Mali de Fátima Carvalho; DURANTE, Daniela Giaretta. Gestão Secretarial: semelhanças entre competências gerenciais e secretariais. **Secretariado Executivo em Revista**. Passo Fundo - RS, Nº5/2009, p. 28-43, 2009. Disponível em: <[http://www.upf.br/secretariado/images/stories/n\\_5.pdf](http://www.upf.br/secretariado/images/stories/n_5.pdf)> Acesso em: 29 de abril de 2016.

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

## APÊNDICE

### APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA DE CAMPO PARA MONOGRAFIA

Você está sendo convidado a participar da pesquisa “Gestão secretarial: atuação no mercado de trabalho” realizada pela aluna Naida Montenegro, sob a orientação da Profa. Daniela Giaretta Durante, para o trabalho de conclusão do Curso de Secretariado Executivo. Informamos que todos os dados serão sistematizados e divulgados conjuntamente, mantendo o anonimato dos participantes. Agradecemos pela sua valiosa participação. Obrigada!

#### PARTE I – PERFIL DOS PROFISSIONAIS

1. Idade:
2. Qual ano você concluiu a Graduação em Secretariado Executivo?
3. Além da Graduação em Secretariado Executivo você fez outro curso de Graduação?  
 Não.  
 Sim. Qual?
4. Fez algum curso de pós-graduação.  
 Não.  
 Especialização. Qual?  
 Mestrado. Qual?  
 Doutorado. Qual?
5. Sua situação do mercado de trabalho atualmente é:  
 nunca trabalhou.  
 desempregado. Há quanto tempo?  
 empregado do setor privado.  empresa nacional.  empresa multinacional.  
 empregado em empresa de economia mista.  
 colaborador em cooperativa, entidades ou ONGs.  
 servidor público.  concursado.  cargo eletivo ou de confiança.  
 empresário (com funcionários registrados).  
 empresário (sem funcionários registrados).  
 profissional liberal (com funcionários registrados).  
 profissional liberal (sem funcionários registrados).  
 autônomo ou por conta própria.  
 outro. Qual?

#### PARTE II – VÍNCULO EMPREGATÍCIO

6. Qual o cargo atual registrado na sua CTPS (Carteira de Trabalho) ou cargo nomeado?

7. Há quanto tempo ocupa o cargo atual?
8. Há quanto tempo está nesta empresa?
9. Qual o ramo de atividade da empresa? (Você poderá marcar mais de uma opção)
- |  |  |   |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> agricultura e afins | <input type="checkbox"/> indústria             | <input type="checkbox"/> comércio varejista |
| <input type="checkbox"/> serviços            | <input type="checkbox"/> saúde                 | <input type="checkbox"/> outro. Qual?       |
| <input type="checkbox"/> educação            | <input type="checkbox"/> administração pública |   |
| <input type="checkbox"/> construção civil    | <input type="checkbox"/> comércio atacadista   |   |
10. Quantos funcionários trabalham nesta empresa?
11. Qual setor em que você trabalha? (Você poderá marcar mais de uma opção.)
- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> administrativo.  | <input type="checkbox"/> segurança        |
| <input type="checkbox"/> diretoria        | <input type="checkbox"/> comercial/vendas |
| <input type="checkbox"/> financeiro       | <input type="checkbox"/> ensino           |
| <input type="checkbox"/> marketing        | <input type="checkbox"/> jurídico         |
| <input type="checkbox"/> produção         | <input type="checkbox"/> outro. Qual?     |
| <input type="checkbox"/> recursos humanos |   |
12. Qual nível hierárquico em que trabalha: (Você poderá marcar mais de uma opção.)
- |                                      |                                 |                                      |
|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> estratégico | <input type="checkbox"/> tático | <input type="checkbox"/> operacional |
|--------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|

### **PARTE III– ATUAÇÃO PROFISSIONAL**

13. Sua principal experiência profissional é em que área?
14. Quanto tempo você acumula de experiência nesta área?
15. Quais atividades você realiza atualmente? (Você poderá marcar mais de uma opção.)
- assessoria aos gestores/superiores/diretores.
  - atendimento a clientes internos e externos.
  - gerenciamento de informações e documentos que subsidiam a tomada de decisão.
  - gerenciamento do fluxo de documentos.
  - elaboração de documentos.
  - tradução de documentos.
  - manutenção de arquivo.
  - agendamento de reuniões.

- gerenciamento de agenda.
- planejamento de reuniões.
- participação em reuniões junto com os superiores.
- coordenação de reuniões.
- planejamento de viagens.
- execução de preparativos das viagens.
- planejamento de eventos.
- coordenação de eventos.
- coordenação de projetos.
- tomada de decisões.
- gerenciamento de conflitos.
- organização de atividades e distribuição a outros funcionários.
- acompanhamento de atividades realizadas por outros funcionários.
- coordenação de pessoas.
- controle de custos.
- controle de receitas e despesas.
- gerenciamento de processo.
- gerenciamento de mudanças.
- coordenação de implementação e adaptação de novos processos.
- gerenciamento de estoque.
- outras. Quais?

**16. Quanto às metas ou objetivos da empresa, você:** (Você poderá marcar mais de uma opção.)

- conhece.
- conhece e trabalha para atingir.
- participa da definição das metas do setor em que trabalha.
- controla indicadores e o alcance de metas setoriais.
- participa da definição de metas organizacionais.
- controla indicadores e o alcance de metas organizacionais.
- outras. Quais?

**17. Sua empresa possui planejamento estratégico?**

- Não
- Sim.



Em caso afirmativo, qual seu envolvimento com o planejamento estratégico da empresa?  
(Você poderá marcar mais de uma opção.)

- conhece e cumpre.
- elabora.
- acompanha a execução.
- controla indicadores.

**18.** Você utiliza línguas estrangeiras?

- Não
- Sim. Quais?

**19.** Você toma decisões que interferem no todo da empresa?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

**20.** Você toma decisões no âmbito do setor em que atua?

- Sempre
- Às vezes
- Nunca

**21.** Você tem outros funcionários sob seu comando?

- Não
- Sim. Quantos?

**22.** Faz parte do seu trabalho o gerenciamento de conflitos?

- Não
- Sim

Em caso afirmativo, trata-se do: (Você poderá marcar mais de uma opção.)

- gerenciamento de conflitos entre funcionários.
- gerenciamento de conflitos entre dirigentes.
- gerenciamento de conflitos entre funcionários e dirigentes.
- gerenciamento de conflitos entre você e sua chefia.
- gerenciamento de conflitos entre você e outros funcionários.
- outros. Quais?

**23.** Diante de um problema você: (Você poderá marcar mais de uma opção.)

- comunica a sua chefia.
- busca solução.
- sugere soluções.
- reúne a equipe para informar e levantar soluções.
- resolve por conta própria.
- outros. Quais?

24. Você identifica fatores externos e/ou internos que podem influenciar nos objetivos da organização.

Sempre                       Às vezes                       Nunca

25. Você realiza avaliação de desempenho dos funcionários que estão diretamente subordinados a você.

Não                       Sim

Em caso afirmativo, quais providências toma com os resultados obtidos? (Você poderá marcar mais de uma opção.)

- dá feedback.
- bonifica por desempenho.
- faz advertências.
- repassa os dados para outro setor/departamento.
- guarda as informações.
- aplica sanções.
- outros. Quais?

26. Entende-se por gestão secretarial a atuação do secretário executivo no âmbito do gerenciamento seja de informações, processos ou de pessoas, exigindo atividades de planejamento, liderança, controle, tomada de decisão ou mediação de conflitos. Tal gerenciamento pode ocorrer nos níveis estratégico, tático ou operacional.

Com base nas considerações acima, sobre gestão secretarial, atualmente, você se considera um(a) gestor(a)? Por quê?