

A GESTÃO SECRETARIAL NO CENÁRIO ORGANIZACIONAL CONTEMPORÂNEO

Adriane Lasta¹

Daniela Giareta Durante²

Resumo

Este estudo é resultado do interesse em investigar as mudanças ocorridas no universo organizacional que deflagram a Gestão Secretarial, tendo como problemáticas de pesquisa os seguintes questionamentos: 1) Que mudanças ocorreram no perfil do secretário? 2) Por que o secretário é considerado um gestor? 3) O que se entende por gestão secretarial? Assim, o objetivo principal da presente investigação é interpretar se o profissional de Secretariado Executivo pode ser considerado um gestor a partir das atividades e/ou funções que desenvolve. Para tanto, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica, revisando a literatura especializada sobre gestão, secretariado executivo e gestão secretarial. Também foram realizadas entrevistas semi estruturadas com profissionais da área secretarial com o propósito de identificar em seus cotidianos atividades de gestão. Os resultados indicam a presença das funções gerenciais de planejamento, organização, tomada de decisões, gerenciamento de conflitos, condução e acompanhamento de pessoas, negociação e controles variados na atuação dos secretários executivos. Deste modo, confirma-se o pressuposto de que o secretário executivo é um gestor, pois, nesse novo contexto organizacional, agregou às atividades técnicas atribuições e competências comportamentais e conceituais, desenvolvendo uma visão sistêmica do negócio, colaborando no alcance dos objetivos e resultados institucionais desejados e ampliando o seu campo de atuação.

Palavras-chave: Gestão. Gestão Secretarial. Secretário Executivo.

1 Introdução

A profissão de secretariado, acompanhando as mudanças e exigências do mundo dos negócios, vem evoluindo e alargando seu espaço de atuação, não deixando, contudo, de exercer funções técnicas e tradicionais, mas agregando atribuições e atividades ainda mais amplas e significativas para as organizações, dentre elas a gestão secretarial.

Este estudo é resultado do interesse em investigar as mudanças ocorridas no universo organizacional que deflagram a gestão secretarial e originam problemáticas que angustiam os profissionais de secretariado e os instigam a estudar e pesquisar: 1)

¹ Acadêmica do VIII nível do curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da Universidade de Passo Fundo. E-mail: 70240@upf.br / adriane@lamiocco.com.br.

² Mestre em Desenvolvimento, com ênfase em Gestão de Organizações e Desenvolvimento. Especialista em Gestão Secretarial e em Pedagogia Empresarial. Bacharel em Secretariado Executivo Bilíngüe. Professora do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe/UPF e coordenadora da Pós-Graduação em Gestão Secretarial. gdaniela@upf.br.

Que mudanças ocorreram no perfil do secretário? 2) Por que o secretário é considerado um gestor? 3) O que se entende por gestão secretarial? Assim sendo, busca-se neste estudo melhor compreender esses fenômenos.

Deste modo, o objetivo principal da presente investigação é interpretar se o profissional de secretariado executivo pode ser considerado um gestor a partir das atividades e/ou funções que desenvolve no cenário empresarial contemporâneo. A resposta afirmativa a este questionamento se dá em razão de que o Secretário Executivo realiza funções inerentes à gestão, tais como tomada de decisão, gerenciamento de conflitos, condução de equipes, planejamento, organização e controle das diversas atividades e facetas empresariais.

Para a realização deste estudo, desenvolveu-se uma pesquisa bibliográfica e entrevistas semi estruturadas com profissionais da área secretarial. Na pesquisa bibliográfica analisaram-se vários autores que discutem concepções modernas de gestão e do secretário executivo, dentre eles Natalense (1995), Motta (1997), Azevedo e Costa (2002), Quinn (2003), Rodrigues (2004), Bíscoli e Cielo (2004). As entrevistas foram realizadas com profissionais em fase de conclusão do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da Universidade de Passo Fundo e que, no semestre vigente (2008/1), estão cursando a disciplina de Gestão Secretarial.

O texto está organizado em seis tópicos, o primeiro deles consiste nesta introdução. Os tópicos dois e três constituem a revisão teórica em que são discutidos o processo gerencial e a gestão secretarial. No tópico quatro são descritos os procedimentos metodológicos e no quinto o foco recai sobre a apresentação e análise dos dados empíricos. Por último, são apresentadas as conclusões às quais a investigação conduziu.

2 Processo Gerencial nas Organizações

As organizações, sejam elas de pequeno ou grande porte, independente do seu ramo de atividade, precisam ser gerenciadas, processo complexo e crítico, sobretudo no atual contexto. Por esta razão, faz-se necessário estudar a gestão, seu conceito e função na empresa, bem como a forma como ela é desenvolvida.

Henry Fayol (1981, p. 26) postulou que administrar significa prever, organizar, comandar, coordenar e controlar, atividades básicas de qualquer administrador.

Prever é perscrutar o futuro e traçar o programa de ação. Organizar é constituir o duplo organismo, material e social, da empresa. Comandar é dirigir o pessoal. Coordenar é ligar, unir e harmonizar todos os atos e todos os reforços. Controlar é velar para que tudo corra de acordo com as regras estabelecidas e as ordens dadas.

O pensamento administrativo de Fayol caracteriza o processo gerencial na atualidade em torno do planejamento, da organização, da liderança e do controle. No entanto, Administração e Gestão não são a mesma coisa; a gestão faz uso das funções administrativas, mas não se restringe a elas. Demanda sentimento, audácia, empenho, intuição, criatividade, cooperação e flexibilidade. Desta maneira, várias são as terminologias designadas aos responsáveis pelo processo gerencial: administrador, diretor, coordenador, líder, chefe, executivo, gerente, presidente, gestor, entre outros.

Para Ferreira, Fonseca e Pereira (2002, p. 6), “todo indivíduo que desempenha uma função gerencial exerce funções típicas do administrador, independentemente da sua formação técnica e profissional em qualquer área de conhecimento (engenharia, direito, economia, agronomia, medicina, informática etc.)”. Assim, percebe-se que a gestão contemporânea exige a combinação de atividades técnicas, como as funções administrativas, com atividades subjetivas, ligadas à dimensão humana.

Motta (1997, p. 20) argumenta que:

A maioria dos dirigentes, quando questionada sobre o seu trabalho, informa que encontra sempre uma carga inesperada de tarefas imprevistas, com reuniões, interrupções e trabalhos administrativos, intensos, descontínuos e de natureza variável. [...] Aproximam-se dos problemas à medida que estes vão surgindo, na busca de soluções baseadas em informações parciais, imperfeitas e de primeira mão, quase sempre envoltas por grandes incertezas.

Nesse sentido, os gestores encontram problemas inesperados e os resolvem com incertezas, com soluções pela intuição, mesmo quando em meio a um trabalho importante há interrupções em razão de problemas que exigem soluções imediatas. Por isso, Motta (1997, p. 26) explica que “a gerência é a arte de pensar, de decidir e de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que têm de ser alcançados através de pessoas e numa interação humana constante”. Por estas razões os gestores possuem muitas responsabilidades, uma vez que precisam atingir os resultados esperados pela empresa, mesmo que tais resultados não sejam notados a curto prazo, envolvendo, mediando e promovendo o desenvolvimento da sua equipe.

Partindo do pressuposto de que gestão é uma arte, pode-se compreender que todo profissional que realiza o trabalho de gestão numa organização tem a oportunidade de desenvolver competências distintas, realizando atividades diferenciadas e não rotineiras, além de imprevisíveis, utilizando idéias novas e produtivas, dentro dos limites estabelecidos pela empresa. Portanto, a gestão deve ser entendida como algo racional e irracional.

De um lado, pode-se tratar a gerência como algo científico, racional, enfatizando as análises e as relações de causa e efeito, para se prever e antecipar ações de forma mais conseqüente e eficiente. De outro, tem-se de aceitar a existência, na gestão, de uma face de imprevisibilidade e de interação humana que lhe conferem a dimensão do ilógico, do intuitivo, do emocional e espontâneo e do irracional. Dirigentes devem entender a gestão moderna em ambos os sentidos (MOTTA, 1997, p.26).

A visão tradicional da gestão como processo administrativo e como uma prática social que visa ao funcionamento da organização de maneira eficiente e eficaz, faz crer que o gestor atua como um decisor racional, planejador sistemático e coordenador eficiente das atividades organizacionais. Numa dimensão menos ordenada e funcionalista, o gestor é concebido como um desbravador de caminhos, buscando soluções e tomando decisões a partir de informações incompletas e superficiais, envolvendo-se em um conjunto de atividades imprevisíveis, logo, o processo gerencial é fragmentado e descontínuo, ultrapassando a concepção das quatro funções clássicas preconizadas por Fayol (DURANTE, 2008).

A gestão contemporânea engloba os princípios básicos da administração, mas o ser humano é repleto de sentimentos, desejos, emoções, angústias, incertezas, fragilidades e espontaneidades, por conseguinte, o ambiente organizacional constitui-se como um lugar de expressão das subjetividades, as quais extrapolam a racionalidade instrumental. Os gestores e geridos são indivíduos complexos, multidimensionais e possuem objetivos individuais que devem ser integrados aos da equipe e da organização (DURANTE et al, 2008).

Quinn (2003) faz um esforço ao agrupar os diversos modelos de gestão desenvolvidos no século XX em quatro: metas racionais, processos internos, relações humanas e sistemas abertos. No primeiro grupo a ênfase recai sobre a tarefa e o segundo enfoca a definição de regras, normas e responsabilidades individuais, ou seja, ambos salientam o controle dos processos e dos membros organizacionais. A preocupação do

modelo de relações humanas volta-se ao ambiente interno e aos trabalhadores, os sistemas abertos, por sua vez visam a flexibilidade e o ambiente externo.

Watson (2005), diferentemente de Quinn (2003), agrupou a realidade gerencial e organizacional em torno de duas lógicas: a sistêmica-controladora e a processual-relacional. A primeira incentiva a mecanização do trabalho gerencial, “como uma atividade essencialmente preocupada com o desenho e o controle organizacionais, como um grande sistema mecanizado, programado para alcançar, racionalmente, ‘metas organizacionais’ objetivas” (p. 15). A forma processual-relacional de gestão corresponde a uma referência alternativa. “Esse modelo é mais justo com as sutilezas e as complexidades das atividades sociais e humanas, ao reconhecer que os gestores, assim como os demais na organização, esforçam-se continuamente para dar sentido ao que fazem” (p. 15). Esse estilo incentiva a olhar os membros organizacionais e a própria organização como facetas mutantes de relações sociais, econômicas, políticas e culturais. Logo, é um conjunto de acordos e de entendimentos; é uma busca contínua de interações humanas, de práticas de gestão e de processos criadores de significados.

Assim, apreende-se que o papel do gestor na organização é essencial para o desenvolvimento das pessoas e do negócio. Deste profissional espera-se uma série de habilidades e competências, que vão de técnicas a sociais humanas, pois ele necessita gerir processos, pessoas, metas, sistemas e tecnologias, tomando importantes decisões, as quais interferem no cotidiano das pessoas e da organização. O processo gerencial é, portanto, complexo, ambíguo e até mesmo paradoxal, exigindo dos que se dedicam a esta função aprendizado constante e uma ampla compreensão de si (pessoal) e do outro (social).

3 A Gestão na Área Secretarial

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

Mesmo com a profissão regulamentada (Lei federal número 7.377, adaptada pela Lei 9.261, de 10-01-1996), os secretários atuam no mercado de trabalho com outras nomenclaturas, como de coordenador, assessor, recepcionista, dentre outras. Isso ocorre

devido há problemas que a profissão enfrenta como “a falta de um plano de carreira e o atrelamento à área em que trabalham. [...] Não existe promoção, e quem pertence ao setor de finanças de uma empresa, dificilmente, poderá ir secretariar um executivo da área de Recursos Humanos” (GUIMARÃES, 2001, p. 26). Tal visão, contudo, esta idéia pode ser considerada antiga e preconceituosa, eis que não raramente, nas organizações contemporâneas, secretários crescem de cargo e assumem até mesmo a gerência da empresa.

A profissão de secretariado vem passando por uma série de mudanças desde a sua origem. Este profissional “mudou sua imagem nas organizações ao deixar de ser elemento de apoio do ‘chefe’ e assumir [...] o desafio de introduzir novas metodologias no tratamento da informação” (LIMA, 2002, p. 447), deixou de ser um executor de tarefas para exercer funções criativas, com capacidade de opinar e decidir, preocupando-se com o todo da organização, com a produção, com a qualidade, com as pessoas e com os custos. Ainda é 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” (BÍSCOLI; CIELO, 2004, p. 12). 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. No entendimento de Natalense (1995, p. 24), o secretário “faz parte de uma equipe gerencial, com responsabilidade de assessorá-la, criando condições para que esta equipe alcance os resultados previstos”.

A evolução histórica e o reconhecimento da profissão especialmente nas duas últimas décadas permitem inferir que a carreira do profissional de Secretariado Executivo está em ascensão. Essa profissão é uma das que mais cresce, pois é nas características do secretário executivo que os diretores encontram apoio e delegam

atividades e decisões (HILLESHEIM; TORRES, 2006). Trata-se de um perfil multifuncional, desenvolvendo uma visão abrangente do cotidiano secretarial e organizacional e um conjunto de atividades diversificadas e que exigem conhecimentos de várias áreas, atividades estas repletas de imprevistos e que necessitam de soluções urgentes. A partir destas características, o secretário conquistou espaço no campo da gestão.

Natalense foi pioneiro na afirmação de que o secretário executivo é um gestor. A autora considera 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: “liderança, motivação, comunicação, negociação, criatividade” (1995, p. 25-26). Essas funções são comuns no cotidiano secretarial, pois as atividades exigem a utilização das mesmas de modo constante.

Na concepção de Natalense (1995), o gerente e o secretário têm papéis diversos, o primeiro tem a obrigação de gerenciar pessoas e materiais e o segundo dá apoio e condições para a tomada de decisão do gerente. Atualmente, contudo, o secretário executivo, por ter conhecimentos e competências gerenciais, também toma decisões próprias e importantes para o alcance dos objetivos organizacionais.

O gestor secretarial é, na concepção de Rodrigues (2004, p. 178), “um agente transformador de insumos, para a obtenção dos resultados esperados pelos clientes”. Nesse processo, desenvolve as funções gerenciais e as operacionais, o que indica, mais uma vez, que o secretário executivo é um gestor. Durante (2008, p. 3) explica que

o secretário projeta ações, delinea objetivos, define prioridades e prazos e a metodologia a ser adotada na ação, por conseguinte, pratica o planejamento, o qual é essencial em sua rotina para evitar desperdícios de tempo, recursos e pessoas e reduzir imprevistos. A organização das atividades, do departamento e da empresa como um todo também é realizada [...] A direção é percebida no cotidiano do secretário na medida em que ele media os relacionamentos entre os diferentes *stockholders*, orienta e motiva sua equipe de trabalho na busca de objetivos. O controle é ainda mais presente: das informações, dos documentos, dos desempenhos, dos recursos, dos processos, dos gastos, das receitas...

As atribuições iniciam com as funções clássicas da administração, de planejamento, de organização, de liderança e de controle, mas não se restringem a elas, especialmente nas organizações contemporâneas voltadas ao conhecimento e a

aprendizagem. Nestas, o gestor secretarial também assume o papel de auxiliar as pessoas a aprenderem, questionarem seus modelos mentais, ampliarem seus conhecimentos e gerenciar esse conhecimento individual para que sejam incorporados nas estratégias produtos e serviços do negócio (DURANTE, 2008).

Para melhor compreender a inserção das atividades e funções de gestão no cotidiano secretarial, foi realizado um levantamento de dados com profissionais da área secretarial. Os procedimentos metodológicos adotados e os resultados obtidos são descritos na seqüência.

4 Procedimentos Metodológicos

Ao estudar a gestão e como o secretário está inserido nas organizações exercendo funções gerenciais, torna-se importante analisar as atividades e a postura das pessoas que realizam essas atividades no seu cotidiano. Para compreender melhor, realizaram-se quatro entrevistas semi-estruturadas com acadêmicas do sétimo nível do curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da Universidade de Passo Fundo, que estão cursando a disciplina de gestão secretarial e que, conseqüentemente, possuem condições de identificar as atividades gerenciais que realizam no seu cotidiano profissional.

O procedimento técnico de entrevista semi-estruturada foi utilizado por ser considerado o mais importante para pesquisas sociais qualitativas. Na entrevista, o pesquisador tem a oportunidade de sondar profundamente relatos vividos, precisos e abrangentes, a fim de perceber novos indícios e identificar outras dimensões de um problema (VERGARA, 2000, 2005). Minayo (1994), Roesch e Fernandes (2007) colaboram no entendimento de que, por meio da entrevista, busca-se obter informações contidas na fala de atores sociais que vivenciam determinada realidade e entender como e por que eles construíram tais significados e significâncias das situações e experiências.

Para a realização das entrevistas, foi elaborado um roteiro semi estruturado com perguntas relativas à atuação profissional, às atividades, às atribuições e às responsabilidades, com o propósito de identificar a presença da gestão secretarial no cotidiano dos profissionais. Tais entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora, no início do mês de junho de 2008 e tiveram duração aproximada de 30 minutos cada, atendendo, assim, o que orientam Minayo (1994), Vergara (2000), Roesch e Fernandes (2007).

Os sujeitos da pesquisa foram selecionados dentre quinze acadêmicos por atuarem em empresas de ramos de atividades diferentes, com o propósito de obter dados de rotinas de trabalhos variadas. As secretárias, todas do sexo feminino, estão numa faixa etária de 23 a 46 anos, com tempo de experiência variada (de 3 a 11 anos). Manteve-se fidelidade às informações fornecidas pelos sujeitos da pesquisa, bem como seus nomes foram mantidos no anonimato, por isso as entrevistas são identificadas por A, B, C e D.

5 Apresentação e Discussão dos Resultados

5.1 Entrevista A

A entrevistada A tem vinte e três anos de idade, dois anos de experiência na área secretarial e atualmente exerce a função de secretária em uma empresa do ramo de varejo alimentício (supermercado). Sua rotina é geralmente composta por atividades como arquivo de contas a receber e conferência de notas e mercadoria. É responsável pela alteração de preços de mercadoria no sistema da empresa e por fazer cartazes de maneira criativa com ofertas de preços de alguns produtos. Tem sob sua responsabilidade, também o banco postal no qual precisa enviar e receber boletos, fazer retirada de valores, efetuar depósitos e abrir contas, além de realizar atendimento telefônico de funcionários e de clientes. Ainda, conduz e controla a equipe de trabalho formada por cinco pessoas e cuida da agenda do proprietário do supermercado.

Esta profissional evidenciou ter poder de decisão no setor no que concerne à organização do ambiente de trabalho e as prioridades, determinando as tarefas dos funcionários, analisando o trabalho deles, verificando se estão atingindo o objetivo proposto e supervisionando o atendimento aos clientes. Todas essas atividades acabam por evidenciar o quão importante é prestar um tratamento de forma excelente, educada e prestativa. Essas decisões interferem no todo da organização, pois os objetivos de cada setor devem ser atingidos para que ela permaneça ativa num mercado tão competitivo como o atual.

Entre uma equipe de trabalho é necessário que haja objetivos em comum e é nesse contexto que a entrevistada considera importante a comunicação, o coleguismo, a prestatividade e o bom relacionamento entre os membros para que as metas sejam alcançadas.

No ambiente de trabalho dessa secretária é comum a existência de conflitos entre os membros da equipe, tais como discussões, fofocas e intrigas entre os mesmos. Alguns descuidam do próprio trabalho para criticar o trabalho do colega e, deste modo, o gestor (entrevistada) recebe reclamações de um membro referente a outro, do diretor da empresa e dos métodos de trabalho. Diante desses conflitos usa o diálogo e a explicação para solucionar essas questões e, caso haja necessidade, a secretária tem autonomia de trocar as tarefas dos envolvidos nos conflitos, procurando sempre contribuir para que sejam resolvidos imediatamente e, a partir da sua liderança e gerenciamento, evita que o proprietário precise se envolver com essas questões.

A entrevistada também planeja suas atividades e as dos funcionários, sendo responsável pela organização de documentos e controle das próprias atividades e dos membros da equipe. Como é responsável pelo trabalho de outras pessoas, planeja como e em que momento falar com elas, tendo que controlar as expressões, os sentimentos e as vontades. Além disso, planeja a agenda do proprietário por prioridades e urgência nos assuntos.

Com base neste relato e à luz do quadro teórico de referência, entende-se que a entrevistada é uma gestora secretarial, pois se envolve com planejamento, organização, controle, liderança, usa habilidades intuitivas, executa tarefas tradicionais, mas tem poder de decisão e autonomia para gerenciar conflitos, o que vem, mais uma vez, confirmar que a profissional é gestora.

A secretária afirmou que a graduação em Secretariado ajudou para o melhor desempenho no exercício da gestão secretarial, pois este possibilitou o desenvolvimento de habilidades para o relacionamento com pessoas e para assim compreender a relação com estas, especialmente com os geridos. Afirmou que o curso auxiliou, também, para um melhor desempenho no processo decisório.

5.2 Entrevista B

A entrevistada B tem trinta e três anos de idade e possui oito anos de experiência na área secretarial. A empresa atua no ramo de prestação de serviços odontológicos. Suas atividades estão relacionadas ao atendimento telefônico e à recepção de clientes de uma clínica odontológica em que atuam três dentistas, e cujos atendimentos diários giram em torno de trinta. É responsável também pelo acerto financeiro com clientes (condições de pagamento), controlando as contas a receber e gerenciando os eventuais

problemas. Tem sob sua responsabilidade, ainda, a compra e o pagamento de materiais odontológicos, a emissão de notas fiscais (faturamento), tendo poder de decisão nas compras, decidindo o local de compra (fornecedor) e as condições de pagamento o que interfere no todo da clínica, principalmente no financeiro (caixa) da mesma.

A secretária não possui outros trabalhadores sob sua responsabilidade, mas acredita que para ter um bom desempenho com a equipe, no caso colegas, é necessário diálogo, liderança e objetivos traçados para atingir resultados. Em se tratando de conflitos, elucidou a existência de alguns, entre os membros da equipe, destacando que em sua maioria dizem respeito ao horário de trabalho e à remuneração. Sua posição diante de determinada situação é de argumentar as razões pelas diferenças e apaziguar os conflitos. A profissional é responsável também pela organização do ambiente de trabalho, planeja os horários de atendimento aos clientes pelos dentistas e a própria rotina, controlando os atendimentos para que sejam realizados na hora agendada.

Diante do exposto, a entrevistada pode ser considerada uma gestora secretarial, pois são identificadas em seu cotidiano funções gerenciais, tais como: controle de contas a receber, negociação com clientes, organização de contas a pagar, gerência de compras, planejamento de horário de atendimento dos dentistas aos clientes e principalmente o processo decisório.

No exercício da gestão secretarial, o curso de Secretariado Executivo foi de fundamental importância para a entrevistada, pois esclareceu qual é o papel do gestor, o que a levou a se identificar como tal. Contribuiu nos momentos de traçar objetivos da empresa e de incentivar os colegas para que se desenvolvam por meio de treinamentos, cursos e etc. Contribuiu também para a percepção, especialmente com relação às limitações das pessoas.

5.3 Entrevista C

Este sujeito tem vinte e quatro anos de idade, quatro anos de experiência na área secretarial e atua em uma empresa do ramo industrial agrícola. Na rotina de trabalho, destaca o controle de toda a documentação do setor de engenharia (documentos confidenciais), desenhos e documentos de fornecedores. Realiza atendimentos telefônicos, filtrando as ligações para os funcionários do setor, exerce a função de assessor do gerente de engenharia e desenvolvimento e realiza também o assessoramento geral àquele setor.

Destacou a autonomia em decisões, principalmente na ausência do gerente e quando há necessidade de decisões imediatas, sendo que estas influenciam no todo da empresa, pois considera ser um ciclo em que uma atividade ou decisão interfere no andamento de outros setores. Do mesmo modo, se decisões forem tomadas equivocadamente, interferirão negativamente em outros setores, levando-os, até mesmo, a cometer erros.

A gestora não possui outras pessoas sob sua responsabilidade, mas considera importante para o alcance dos objetivos o trabalho em equipe, a responsabilidade de cada membro, o coleguismo, a empatia e a flexibilidade um com o outro. Relatou ser comum a ocorrência de conflitos entre a equipe de trabalho e que tais conflitos ocorrem porque cada um possui um modo diferente de pensar, de agir e de se expressar. Nessas condições, ele procura amenizar e entender a idéia do outro não prejudicando o clima de trabalho, pois é preciso se adaptar às diferenças. A profissional destacou que realiza o planejamento, a organização e o controle em todos os momentos, pois planeja o trabalho, organiza o ambiente e controla o arquivamento de documentos.

Com base nesta rotina, entende-se que o secretário é um gestor, podendo identificar isso principalmente quando relata que, na ausência do chefe, tem iniciativa e toma decisões. Para ele, o curso de Secretariado Executivo contribui no exercício da gestão secretarial, pois aumentou o seu senso crítico, sua percepção de necessidade de mudanças e colaborou para melhorar o convívio com diferentes pessoas (cultura, pensamento, formação) e para gerenciar idéias profissionais e pessoais.

5.4 Entrevista D

A entrevistada possui quarenta e seis anos de idade e onze anos de experiência. Assumiu a função de secretária executiva de uma organização do terceiro setor (ONG) há dois meses. Sua rotina é diversificada, dentre suas atividades cita o planejamento e a organização do novo escritório da instituição, a organização e a exposição em eventos e compras de materiais. Deste modo, realiza o planejamento, o controle e a organização de exposições, do ambiente de trabalho e das compras.

Tem poder de decisão em relação ao planejamento, à organização e à participação em eventos, ações que influenciam em todo o projeto da organização, mas sua autonomia em decisões encontra-se limitada a essas atividades, mesmo porque sua contratação é recente.

A secretária é responsável pelo trabalho de outros funcionários e considera importante para o bom desempenho da equipe a humildade, a presença, o acompanhamento das atividades por parte do gestor e, acima de tudo, o respeito. A profissional informa que não é comum a existência de conflitos com a equipe, mas que eventualmente estes ocorrem por ciúmes, sentimentos de competitividade entre membros, principalmente pelas pessoas serem resistentes às mudanças. Evidenciou que procura administrar esses conflitos com profissionalismo e confiança em si mesma.

Assim, é possível afirmar que a secretária é uma gestora, visto que no seu cotidiano realiza atividades específicas de gestão, tais como: decisão sobre quais eventos o trabalho da ONG será mostrado, acompanhamento das atividades dos demais membros, ação com intuição e criatividade, além de utilização dos princípios clássicos da administração.

Salientou que o curso de Secretariado Executivo auxiliou de forma significativa no exercício da gestão secretarial porque percebe que gerencia melhor o relacionamento com a equipe de trabalho e com as pessoas de maneira geral, administrando os conflitos e tomando decisões com maior segurança em si. Destacou a aprendizagem e o desenvolvimento de habilidades gerenciais pela formação que vivenciou.

5.5 Interpretação dos Resultados

Ao longo do estudo, os sujeitos da pesquisa declararam em seus cotidianos a presença de funções gerenciais de planejamento, organização, tomada de decisões, gerenciamento de conflitos, condução e acompanhamento de pessoas, negociação e controles variados. Estas atividades caracterizam o secretário como gestor secretarial, como preconizam Natalense (1995), Azevedo e Costa (2002), Rodrigues (2004), Bíscoli e Cielo (2004) e Durante (2008).

Igualmente, verifica-se a atuação multifuncional do secretário executivo, como argumentam Rocha e Sabino (2002), ao referirem que este profissional envolve-se com uma variedade de atividades que vão desde a organização de eventos, a definição de métodos de trabalho até a administração de conflitos. As entrevistas realizadas confirmam esse pressuposto teórico, pois os sujeitos, mesmo em ramos de atividades diferentes, evidenciaram realizar o gerenciamento de conflitos, facilitando as relações entre as pessoas, além de estarem envolvidos com a organização de procedimentos, metodologias e do ambiente de trabalho.

Os sujeitos também elucidaram que os secretários são negociadores, tomam decisões influenciando em outras negociações da empresa, assim, corrobora-se a argumentação de Natalense (1995), que destaca a importância e a interferência do trabalho secretarial no todo organizacional.

Para Durante (2008), o gestor secretarial realiza atividades clássicas de administração como planejar, controlar, liderar e organizar, mas também as funções contemporâneas, pois está envolvido no gerenciamento de conflitos, em negociações, em acordos, na conciliação entre os objetivos individuais e organizacionais, no desenvolvimento das pessoas, na criação e gestão do conhecimento organizacional. Partindo desse pressuposto, entende-se que as pessoas entrevistadas são gestoras secretariais, pois atendem telefonemas e clientes, dentre outras tarefas técnicas, ao mesmo tempo em que trabalham em equipe, lidando com conflitos, organizando, controlando e gerenciando problemas e atividades.

O gestor secretarial analisa a situação, coordena a equipe de trabalho, busca soluções com agilidade, facilitando e negociando condições visando um resultado eficiente no menor tempo possível. Apesar dos imprevistos que originam demandas imediatas, faz-se necessário o planejamento e a organização dos compromissos e das atividades, identificando os que exigem solução urgente dos demais. A gestão secretarial, por conseguinte, está presente no dia-a-dia das organizações, uma vez que o secretário, dentro dos limites de cada empresa, define prioridades e decide a melhor maneira de resolver os problemas, os conflitos, os imprevistos para que os objetivos da equipe e da empresa sejam alcançados. Esta atuação mostra-se fundamental nas organizações contemporâneas e exige a reflexão constante dos profissionais sobre seus papéis no mundo dos negócios.

Ainda, a pesquisa possibilitou identificar a importância do conhecimento e da formação adquiridos por meio da graduação em Secretariado Executivo, para um melhor desempenho nas atividades, sobretudo nas de relacionamento e nas que exigem decisões imediatas. Destaca-se o relacionamento com a equipe de trabalho, em que o gestor secretarial tem condições de lidar com conflitos e conduzir as pessoas para que os objetivos sejam alcançados.

Assim, o gestor secretarial continua realizando atividades técnicas, mas nesse novo contexto organizacional, agregou atribuições e competências ainda mais complexas e que anteriormente eram restritas aos diretores, administradores ou

empresários, por conseguinte, ampliou seu espaço de atuação e seu papel nas organizações.

6 Considerações Finais

O contexto econômico e social tem indicado a necessidade das organizações voltarem seu processo gerencial ao lado humano, às subjetividades e complexidades inerentes às pessoas e às instituições. Ao mesmo tempo, os princípios da administração clássica continuam ativos, uma vez que os gestores também buscam planejar, organizar, comandar e controlar os processos e as pessoas e, em muitos casos, os colocam como prioridade na gestão, preferindo a lógica sistêmico-controladora à processual-relacional.

No decorrer do estudo, pode-se perceber que o secretário executivo acompanhou as mudanças do universo organizacional, assumindo papel gerencial e realizando atividades antes restritas aos diretores e administradores, como: tomada de decisões, gerenciamento de conflitos, acompanhamento e condução de pessoas, além do planejamento, organização e controle dos processos. Essa atuação do secretário, portanto, interfere diretamente no trabalho das pessoas, de setores e no todo organizacional.

As entrevistas realizadas permitiram elucidar que o secretário é um gestor, eis que envolvido na organização, no gerenciamento de conflitos, na autonomia em decisões, no planejamento, na condução e estímulo às pessoas e no controle. No entanto, este gerenciamento ainda é limitado, pois nem todos os empresários reconhecem o profissionalismo, a capacidade e o conhecimento com o qual o gestor secretarial pode contribuir para o desenvolvimento do negócio. Esse desconhecimento decorre da grande parcela de profissionais que atuam na área secretarial sem a formação específica e que por esta razão normalmente restringem-se à execução de atividades operacionais e cumprimento de ordens e, na maioria das vezes, possuem visão parcial do negócio, por isso não conseguem gerir com autonomia e responsabilidade o seu trabalho, o que denigre a imagem da profissão.

O gestor secretarial, apesar de a sua atuação estar mais direcionada à clássica visão de gerir (planejar, organizar, dirigir e controlar), vem enfrentando os desafios,

ampliando suas competências e seu campo de inserção e, sobretudo, vem contribuindo efetivamente para o bom desempenho organizacional.

Referências

AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia I. *Secretária: um guia prático*. 4 ed. São Paulo: Senac, 2002.

BÍSCOLI, Fabiana R. V.; CIELO, Ivanete D. Gestão organizacional e papel do secretário executivo. *Revista Expectativa*. Toledo: Edunioeste, vol. 03, nº. 03, p. 11-19, 2004.

DURANTE, Daniela G. *Liderança: um desafio constante aos gestores*. *Revista Secretariado*. Disponível em: <<http://www.upf.com.br/secretariado.html>>. Acesso em: 02 Set. 2006.

_____. Aprendizagem e Conhecimento Organizacional: Contribuições à Visão Holística da Gestão Secretarial. In: PORTELA, Keila Chistina Almeida (Org.). *Gestão Secretarial: o desafio da visão holística*. São Paulo: Viena, 2008.

DURANTE, Daniela G. et al. Práticas de Gestão em Empresa Familiar: Desafio da Conciliação entre Competitividade e Humanização. *V EnEO - Encontro de Estudos Organizacionais*. Belo Horizonte: ANPAD, 2008.

FAYOL, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1981.

FERREIRA, Ademir A.; REIS, Ana C. F.; PEREIRA, Maria I. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

GUIMARÃES, Márcio E. *O livro azul da secretária moderna*. 19. ed. Ver. e atual. São Paulo: Érica, 2001.

HILLESHEIM, S.L; TORRES, A. C. A atuação profissional dos secretários no mercado contemporâneo em Uberaba/MG. *Fazu em Revista*, Uberaba, n. 3, p. 126-131, 2006.

LIMA, Solange F.; CARVALHO Pires de; GRISSON, Diller (orgs). – *Manual do Secretariado Executivo*. 5ª ed. Ver. e atual. São Paulo: D'livros, 2002.

MINAYO, M. C. S. (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MOTTA, Paulo R. *Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NATALENSE, M. Liana C. *Secretária Executiva: Manual Prático*. São paulo: IOB, 1995.

QUINN, Robert E. et all. *Competências Gerenciais: princípios e aplicações*. São Paulo: Campus, 2003.

ROCHA, Fabio G.; SABINO, Rosimeri F. *Secretariado do escriba a web writer: a história, a evolução e as novas competências do secretariado do 3º milênio*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

RODRIGUES, Magda T. O processo de trabalho da Secretária Executiva. In: CARVALHO, Antonio Pires de (org.). *Talentos Brasileiros do Secretariado Executivo*. São Paulo, 2004. p. 175 – 186

RODRIGUES, Magda T. *Mais do que gerir, educar: um olhar sobre as práticas da gestão como práticas pedagógicas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROESCH, S. M. A.; FERNANDES, F. *Como escrever casos para o ensino de Administração*. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. 3. ed. São Paulo, 2000.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo: FGV, v. 45, n. 1, p. 14-23, jan./mar. 2005.