



# ANAIIS



VOLUME 01  
NÚMERO 01  
ANO 2012

ISSN 2316-4352



## ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE SECRETARIADO

"SECRETARIADO EM FOCO: SUAS DIMENSÕES, DINÂMICAS E DESAFIOS"

I COLÓQUIO NACIONAL DE PRÁTICAS E RELATOS DE EXPERIÊNCIAS EM SECRETARIADO

II FÓRUM NACIONAL DE DISCUSSÕES COM ESTUDANTES DE SECRETARIADO

26 A 28 DE SETEMBRO DE 2012  
Universidade Federal do Amapá  
Campus Marco Zero do Equador  
Macapá - Amapá - Brasil



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO





**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

***EQUIPE ORGANIZADORA DO V ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDANTES DE SECRETARIADO – ENESEC 2012***

***COORDENAÇÃO GERAL***

*Alexandre Gomes Galindo  
Eduardo César Pereira Souza*

***COMISSÃO ORGANIZADORA***

*Abiqueila de Sousa e Sousa  
Adriana de Castro Ferreira  
Alessandra Ferreira Barbosa  
Alessandra Oliveira  
Aline Batista Araújo  
Betânia Marreiros  
Bruno Américo Lima Ferreira  
Caroline Albuquerque Melo*

*Cibelle da Silva Santiago  
Elanilson Brilhante  
Érika Cardoso Costa  
Iamile da Costa Carvalho  
Janiete Maciel Barbosa  
Josiane Negreiros  
Keila Leite  
Leila Cristina Correia*

*Maisa Barreto  
Marcela Barbosa  
Marcelo da Silva Castro  
Patricia Damasceno Dias  
Paula Coelho Grosso  
Raul Oliveira Paes  
Viviane Gaspar Rocha  
Williane Neri Martins Lustrosa*

***COMISSÃO CIENTÍFICA DO V ENESEC***

***Universidade Federal do Amapá (UNIFAP)***

*Ms. Raimunda Maria da Luz Silva (Coordenadora)  
Msc. Fernando Castro Amoras*

***Comissão Avaliadora - Sociedade Brasileira de Secretariado (SBSEC)***

*Dr. Erivaldo Pereira do Nascimento (Presidente)  
Msc. Alexandre José Schumacher  
Ms. Aline Cantarotti  
Ms. Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva  
Dr.ª Carla Maria Schmidt  
Ms. Chussy Karlla Souza Antunes*

*Ms. Daniela Giareta Durante  
Ms. Fabiana Regina Veloso Biscoli  
Ms. Leonilde Favoreto  
Esp. Maria do Carmo Assis Todorov  
Ms. Patrícia Stafusa Sala Battisti  
Ms. Rosimeri Ferraz Sabino*

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado, realizado na Universidade Federal do Amapá-UNIFAP, em Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012. UNIFAP. v. 01, n. 01, 2012. 167 P. 1 CD-ROM.

ISSN 2316-4352

1. Macapá: Universidade Federal do Amapá-UNIFAP 2. Curso de Secretariado Executivo

*Todos os artigos publicados foram reproduzidos de cópias fornecidas pelos autores e o conteúdo dos artigos é de exclusiva responsabilidade de seus autores. A Comissão Organizadora não se responsabiliza por conseqüências decorrentes de uso de quaisquer dados, afirmações e opiniões inexatas (ou que conduzam a erros) publicados nos Anais.*

**Anais do 5º Encontro Nacional de  
Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio  
Nacional de Práticas e Relatos de  
Experiências em Secretariado e 2º Fórum  
Nacional de Discussões com Estudantes de  
Secretariado**

**Universidade Federal do Amapá-UNIFAP –  
Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

Macapá - AP  
2012







## **MENSAGEM DA COORDENAÇÃO DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIFAP**

*Prezados Estudantes de Secretariado do Brasil  
Prezados Professores e Profissionais Colaboradores  
Prezados Participantes do V Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado*

*Nos meses de setembro de cada ano comemoramos a existência do profissional de secretariado e da sua importância para a sociedade. Durante a evolução da humanidade os profissionais que atuaram nesta área acumularam conquistas históricas oriundas das experiências vividas em várias sociedades e em várias épocas. Dentro de cada contexto a atuação deste profissional perpassou, e ainda perpassa, por várias áreas com a efetiva e imprescindível contribuição de homens e mulheres.*

*O profissional de secretariado contemporâneo é um profissional da área da gestão que está mergulhado tanto na dimensão mais operacional das técnicas secretariais clássicas, quanto na dimensão emergente da gestão secretarial que o remete às camadas mais elevadas e estratégicas de tomada de decisão.*

*Com plena convicção podemos afirmar que não há na Terra nenhuma organização social que não dependa de conhecimentos secretariais para a efetivação de suas dinâmicas operacionais e de gestão. Tanto no papel de executor, quanto no papel de gestor, e/ou de qualificador, o profissional de secretariado é certamente um dos elementos fundamentais no desenvolvimento das organizações da sociedade contemporânea.*

*Neste sentido o Brasil tem sido considerado precursor de mudança de paradigmas, servido de referência para diversas nações dos mais variados continentes. Como exemplo podemos citar o nosso processo histórico de lutas para o reconhecimento e regularização profissional, que tem servido de referência para a organização de entidades representativas em outros Países.*

*Outro exemplo diz respeito aos atuais esforços técnicos e acadêmicos de produção de conhecimento, que em conjunto nos possibilita afirmar que no início deste novo século nossa nação está sendo palco de um emergente “Movimento Epistemológico do Secretariado”. Para tal, basta observarmos o crescente aumento anual da produção de conhecimentos técnico-científico na área e do nascimento da Sociedade Brasileira de Secretariado.*

*Os vários atores que atualmente integram esta construção da história têm se deparado com o enfrentamento de desafios em dois grandes eixos inter-relacionados que aglutinam as atuais temáticas da profissão. O primeiro diz respeito ao esforço para elucidar os conhecimentos que caracterizam o secretariado como área do saber, sendo a área das Ciências Sociais Aplicadas considerada por muitos o ancoradouro de mais elevada envergadura. O segundo eixo está relacionado com a consolidação das bases para a estruturação de uma agenda de pesquisa em secretariado no século XXI que também contemple o caminhar na direção da solução dos grandes problemas da humanidade.*

*Todo esse movimento está fundamentado no propósito explícito de consolidar o profissional de secretariado como sendo um profissional de formação consistente e de*

*capacidade efetiva para resolver problemas e atuar na promoção do desenvolvimento das organizações de nossa sociedade contemporânea.*

*Neste contexto, o Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado – ENESEC, evento organizado por acadêmicos de diversas Instituições de Ensino Superior do Brasil, que em sua 5ª Edição é sediada na Universidade Federal do Amapá – UNIFAP, apresenta em 2012 o tema “Secretariado em Foco: suas dimensões, dinâmicas e desafios” visando proporcionar espaços para discussões sobre vários assuntos considerados críticos no início deste século.*

*Nos três dias do evento serão abertos espaços para compartilharmos conhecimentos sobre movimento sindical; formação profissional; mercado de trabalho; atuação do profissional como agente de mudanças; equidade de gênero; docência em secretariado; pesquisa em secretariado; Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes e sobre experiências profissionais.*

*Neste nosso momento de integração serão desenvolvidas também oficinas dos mais variados temas e também apresentados trabalhos científicos vinculados ao secretariado realizados nas mais diversas regiões do País.*

*Além da “Carta do Amapá”, que será fruto do II Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado, o ENESEC abre também um espaço para que estudantes das Empresas Júniores de diversas Universidades compartilhem e debatam suas experiências com o propósito de fomentar o empreendedorismo entre os acadêmicos de outras Instituições de Ensino através deste mecanismo.*

*Entendemos que a oportunidade de interagirmos com representantes de vários Estados e Universidades de nossa nação, e podermos voltar para nossas casas com novas idéias e ideais, será o grande diferencial de um evento desta magnitude.*

*Parabéns aos estudantes, que representam o grande núcleo vital do evento.*

*Parabéns aos professores e profissionais colaboradores.*

*Parabéns aos demais participantes.*

*Que todos sejam bem vindos ao nosso Estado e à Universidade Federal do Amapá.*

*Macapá (AP), 26 de setembro de 2012.*

*Alexandre Gomes Galindo  
Coordenador do Curso de Secretariado Executivo  
Universidade Federal do Amapá - UNIFAP*



## EDITORIAL DA COMISSÃO CIENTÍFICA

*A quinta edição do Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado - V ENESEC, realizada na cidade de Macapá- AP, entre 26 e 28 de setembro de 2012, com o tema “SECRETARIADO EM FOCO: SUAS DIMENSÕES, DINÂMICAS E DESAFIOS”, foi debatido durante o evento mediante a realização de oficinas, fórum, palestras e apresentação de trabalhos acadêmicos.*

*Várias ações foram adotadas pela Comissão Científica para garantir a total transparência nos processos de avaliação e qualidade nos trabalhos selecionados. Dentre elas destacamos o desenvolvimento de trabalhos alinhados ao tema; a participação da Sociedade Brasileira de Secretariado na avaliação dos trabalhos, com a participação de professores mestres e doutores abrangendo vários estados brasileiros; a avaliação double blind review (avaliação anônima, por pares) e a melhoria na recepção, avaliação e feedback dos trabalhos, com comentários e sugestão de correções dos avaliadores.*

*Na primeira etapa foram submetidos para avaliação da Comissão Científica do evento 19 artigos de diversos Estados do Brasil e alguns foram devolvidos para que seus autores realizassem ajustes preliminares de formatação. Após essa primeira seleção, foram retirados os nomes dos autores e cada artigo foi encaminhado para três membros da Sociedade Brasileira de Secretariado - SBSEC para avaliação e classificação dos trabalhos. Neste processo, foram aprovados 10 (dez) trabalhos para apresentação e posterior publicação nos anais do V ENESEC.*

*Vale destacar a importante contribuição dada pela Sociedade Brasileira de Secretariado para preservar a seriedade e transparência do processo de avaliação dos artigos e garantir a qualidade dos trabalhos selecionados.*

*Em especial, destacamos também o esforço e grande auxílio dado pelo Prof. Dr. Erivaldo Pereira do Nascimento (presidente da SBSEC) e pelos professores membros da Comissão Científica: Doutorando Alexandre José Schumacher, Ms. Aline Cantarotti, Ms. Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva, Dr.<sup>a</sup> Carla Maria Schmidt, Ms. Chussy Karlla Souza Antunes, Ms. Daniela Giareta Durante, Ms. Fabiana Regina Veloso Biscoli, Ms. Leonilde Favoreto, Mestranda Maria do Carmo Assis Todorov, Ms. Patrícia Stafusa Sala Battisti e Ms. Rosimeri Ferraz Sabino.*

*Parabenizamos os autores que submeteram seus trabalhos ao evento; à Comissão Organizadora pelo entusiasmo e empenho para a realização de mais uma edição do evento; à Universidade Federal do Amapá-UNIFAP por sediar o evento; aos participantes do V ENESEC e aos apoiadores que direcionaram esforços para sua realização.*

*Prof.<sup>a</sup> M.Sc. Raimunda Maria da Luz Silva  
Coordenadora da Comissão Científica do V ENESEC*



# SUMÁRIO

<b>PROGRAMAÇÃO.....</b>	<b>09</b>
-------------------------	-----------

## ARTIGOS APRESENTADOS

<b>Organização dos documentos ou organização da informação: uma questão de escolha.....</b>	<b>15</b>
SEELIG, Isabel Cristina; PRADELLA, Simone	
<b>Análise da atuação do (a) secretário (a) executivo (a) como líder na Universidade Federal do Ceará.....</b>	<b>31</b>
ANDRADE, Adília Aguiar de; GALVÃO, Jardiana Silva; OLIVEIRA, Magally Diniz de; ARAÚJO, Maria Daniele da Cruz	
<b>A evolução das técnicas secretariais e da gestão secretarial.....</b>	<b>45</b>
PAES, Raul Vítor Oliveira; MERCÊS, Fabíola Meireles da	
<b>Uma análise de ferramentas de prática da gestão secretarial.....</b>	<b>61</b>
CALDAS, Joanes Barros; SANTOS, Maria Fabiana Silva	
<b>O secretário executivo como empreendedor na esfera da consultoria, aplicada à arquivística nas empresas públicas e privadas: secretário no âmbito empreendedor.....</b>	<b>77</b>
VELASCO, Françoise Nunes; KAROLINA, Mônia; VIANA, Inajara Amanda Fonseca	
<b>Administração do tempo: estudo realizado com formandos do curso de secretariado executivo com o objetivo de identificar causas que comprometem o gerenciamento do tempo.....</b>	<b>87</b>
BOGUSLAWSKI, Ana Mari; OLIVEIRA, Vanderleia Stece	

## ARTIGOS PREMIADOS

### 1º LUGAR

<b>Análise exploratória dos processos de comunicação organizacional interna do Macapá Shopping Center-Estado do Amapá.....</b>	<b>103</b>
CARMO, Barbara Sabrina Oliveira do; PINTO, Simone Roseni dos Reis Pinheiro; SOUZA, Natalia Mayara Oliveira de; GALINDO, Alexandre Gomes	

### 2º LUGAR

<b>O profissional de secretariado e as línguas estrangeiras: uma experiência de ensino de língua francesa no sindicato das (os) secretárias(os) do Estado de São Paulo.....</b>	<b>125</b>
SANTOS, Emili Barcellos Martins; KUNDMAN, Maria Sabina	

### 3º LUGAR

<b>Competências e habilidades do bacharel em secretariado executivo.....</b>	<b>137</b>
SILVA, Lais Eutália; VITORIANO, Nayanne; CAMPOS, Rita; LEITE, Sarthre	

## I COLÓQUIO NACIONAL DE PRÁTICAS E RELATOS DE EXPERIÊNCIAS EM SECRETARIADO

<b>Metodologia do Colóquio.....</b>	<b>155</b>
<b>Expositor: Eduardo César Pereira Souza.....</b>	<b>157</b>
<b>Expositor: Mariane Ribeiro Zwierzikowski.....</b>	<b>159</b>
<b>Expositor: Daniela Giareta Durante.....</b>	<b>163</b>



**V ENESEC**  
**PROGRAMAÇÃO**

## PROGRAMAÇÃO

*1º DIA*  
**26 DE SETEMBRO DE 2012 (QUARTA – FEIRA)**

	<i>Atividade</i>	<i>Local</i>
8h às 13h	Entrega de material aos pré-inscritos e recebimento de novas inscrições	<b>Auditório da Reitoria</b>
14h	Solenidade de Abertura do V ENESEC	<b>Anfiteatro Central</b>
15h	<b>Palestra Magna:</b> Palestrante, Consultora e Coach de vida: Profa. Geni Frota/AP	<b>Anfiteatro Central</b>
16h	Intervalo para Lanche/Networking	
16h30min	<b>Mesa: Movimento Sindical: formação profissional e visão de mercado</b> Debatedores: Maria Bernadete Lira Lieuthier – Presidente da Fenassec/DF Rosinete Duarte Pacheco – Presidente do Sinproseap/AP Mediador: Acadêmica Maricilene Baía – UEPA/PA	<b>Anfiteatro Central</b>
17h30min	<b>Conferência: O profissional de secretariado como agente de mudanças para o tema Sustentabilidade nas Organizações</b> Isabel Cristina Baptista – Presidente do Sinsesp/SP Moderadora: Acadêmica Rita Campos – UFC/CE	<b>Anfiteatro Central</b>
18h30min	Momento Interativo – Sorteio de Brindes	
18h50min	<b>Debate: Equidade de gênero em secretariado: desafios do contemporâneo</b> Debatedores: Prof. Bel. Luizel Simões de Brito – Unifap/AP Profa. Regina Rezende – English for Secretaries/RJ Socióloga Sara Penafort – GEPIMG/Unifap/AP Mediadora: Profa. Karoline Fernandes Siqueira – IFAP/AP	<b>Anfiteatro Central</b>
20h	Coquetel	

*2º DIA*  
**27 DE SETEMBRO DE 2012 (QUINTA – FEIRA)**

	<i>Atividade</i>	<i>Local</i>
08h30min às 12h	<b>Oficinas Simultâneas</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ English for Secretaries – Profa. Regina Rezende - RJ</li><li>✓ Oratória: desafios para falar em público – Profa. Me. Simone Dias – UFPE/PE</li><li>✓ Secretariado e diversidade cultural – Prof. Bel. Luizel Simões – Unifap/AP</li><li>✓ Novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa – Profa. Dra. Marilena Zanon – PUC/SP</li></ul>	<b>Sala H3</b> <b>Anfiteatro Central</b> <b>Auditório da Biblioteca</b> <b>Auditório da Reitoria</b>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Empreendedorismo Secretarial – Prof. Mestrando Marcelo Correia – UEPA/PA</li> <li>✓ Seleção, Recrutamento e Entrevista de Emprego – Profa. Me. Geyza D’Avila – Unifap/AP</li> </ul>	<p>Sala H1</p> <p>Sala H2</p>
12h às 14h	Intervalo para almoço	
14h	<p><b>Mesa: Docência em Secretariado: desafios para interação entre professor, formação e disciplinas</b></p> <p>Debatedores:</p> <p>Profa. Me. Simone Dias – UFPE/PE</p> <p>Profa. Esp. Aurilena Fagundes – Faculdade Estácio Atual – FAA/RR</p> <p>Profa. Esp. Inajara Amanda Fonseca Viana – Unifap/AP</p> <p>Mediador: Acadêmico Raul Oliveira Paes – UEPA/PA</p>	Anfiteatro Central
15h30min	<p><b>I Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado</b></p> <p>Coordenação:</p> <p>Profa. Me. Daniela Giaretta Durante – UPF/RS</p> <p>Expositores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eduardo Souza – Acadêmico de Secretariado Executivo na Unifap e Estagiário na FECOMÉRCIO/AP</li> <li>- Mariane Ribeiro – Graduada em Secretariado Executivo e Secretária Executiva no Instituto de Biologia Molecular do Paraná – IBMP/PR</li> </ul>	Anfiteatro Central
17h	Intervalo para Lanche/Networking	
17h30min	<p><b>Mesa: Desafios e perspectivas da pesquisa acadêmico-científica em secretariado</b></p> <p>Debatedores:</p> <p>Prof. Me. Alexandre Gomes Galindo – Unifap/AP</p> <p>Profa. Dra. Marilena Zanon – PUC/SP</p> <p>Profa. Me. Chussy Karlla Souza Antunes – UFPB/PB</p> <p>Mediadora: Pós-graduanda Ana Maria Boguslawski – UNINTER/PR</p>	Anfiteatro Central
19h	<p><b>Momento: “Empresas Juniores de Secretariado: da teoria à prática”</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ SEC Jr. Consultoria - Nathália Lopes – Universidade Federal de Viçosa/UFV-MG</li> <li>✓ InFocus – Juliana Andrade – Universidade do Estado do Pará/UEPA-PA</li> <li>✓ CONSET Júnior – Thaynara Campos – Universidade Estadual de Maringá/UEM-PR</li> <li>✓ Moderador: Prof. Mestrando Marcelo Correia – UEPA-PA</li> </ul>	Anfiteatro Central
20h	<p><b>Palestra: Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE 2012</b></p> <p>Profa. Dra. Marilena Zanon – PUC/SP</p>	Anfiteatro Central
21h	Momento Interativo – Sorteio de brindes	Anfiteatro Central

**3º DIA**  
**28 DE SETEMBRO DE 2012 (SEXTA – FEIRA)**

08h às 11h30min	<b>Apresentação dos trabalhos selecionados no V ENESEC</b>	<b>Anfiteatro Central</b>
11h30min	<b>Menções honrosas aos melhores trabalhos e Escolha da Sede do VI Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado – VI ENESEC</b>	<b>Anfiteatro Central</b>
12h às 14h	Intervalo para almoço	
14h	<b>II Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado</b> Coordenação: Profa. Mestranda Cibelle Santiago – PE Participantes: Tales Antônio M. Silva – Universidade do Estado do Pará/UEPA Paula Coelho Grosso – Universidade Federal de Viçosa/UFV-MG Mônica Tremarin – Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC Noemi Suzana – Universidade Federal de Sergipe/UFS	<b>Anfiteatro Central</b>
16h	<b>Mesa: Mercado de Trabalho em secretariado: desafios para inserção de novos profissionais</b> Debatedores: Profa. Me. Chussy Karlla Souza Antunes - UFPB Profa. Esp. Aurilena Fagundes – Vice-Presidente FENASSEC/RR Profa. Me. Daniela Giareta Durante – UPF/RS Mediadora: Acadêmica Jardiana Galvão – UFC/CE	<b>Anfiteatro Central</b>
17h30min	Encerramento do V ENESEC	<b>Anfiteatro Central</b>





**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

---

# **ARTIGOS APRESENTADOS**



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

---



## **ORGANIZAÇÃO DOS DOCUMENTOS OU ORGANIZAÇÃO DA INFORMAÇÃO: UMA QUESTÃO DE ESCOLHA**

SEELIG, Isabel Cristina  
UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul  
isabel@viabol.com.br

PRADELLA, Simone  
Docente do Curso de Secretariado Executivo  
UNISC – Universidade de Santa Cruz do Sul  
simonepr@unisc.br

### **Resumo**

A tecnologia oferece atualmente excelentes soluções para organizar grandes volumes de documentos de diversos tipos, como: armazenamento em arquivos, bibliotecas, empresas de grande porte e o sistema de arquivamento é fundamental na rotina do profissional secretário e sendo bem utilizado traz benefícios para a qualidade de gestão de toda empresa. Atualmente percebe-se a necessidade das organizações se tornarem cada vez mais competitivas e eficazes frente às diversas mudanças do mercado, estas buscam adquirir novas técnicas de gestão, organização e habilidades administrativas. A gestão documental é uma ferramenta eficaz para o controle sobre esses documentos criados e recebidos, pois através da Tabela de Temporalidade Documental, verifica-se o ciclo de vida dos documentos. Um dos desafios de gestão é a memória da organização, que está depositada no arquivo a cujos dados deve-se ter acesso rápido e seguro. As informações necessárias foram obtidas através de um questionário realizado com colegas de cada departamento, baseado em sugestão de melhorias. Pode-se verificar que Implantação e os resultados obtidos foram satisfatórios, tanto para os funcionários como para os clientes na hora da espera por um documento. O presente artigo tem por objetivo abordar os aspectos teóricos e práticos a serem levados em consideração na implantação da gestão de documentos na empresa Samaq Comercial de Máquinas Ltda.

**Palavras-chave:** Documento; Organização; Informação.

### **Introdução**

A preocupação pela conservação de documentos, todo mundo sabe, não é novidade. A gestão documental é caracterizada como conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento dos documentos em fase corrente e intermediária, visando eliminação, transferência ou recolhimento para guarda permanente.

As empresas estão valorizando bastante essa área, principalmente quando aplicada ao profissional de secretariado executivo, cercado de relevantes documentos, que necessitam de um sistema organizado de arquivamento.

Atualmente percebe-se a necessidade das organizações se tornarem cada vez mais competitivas e eficazes frente às diversas mudanças do mercado, estas buscam adquirir novas técnicas de gestão, organização, habilidades administrativas. A gestão documental é uma



ferramenta eficaz para o controle sobre esses documentos criados e recebidos, pois através da Tabela de Temporalidade Documental, verifica-se o ciclo de vida dos documentos.

Segundo Barreto (1997) a gestão consiste não só de um conjunto de ferramentas, mas de uma visão e compreensão do negócio em si. Desta forma, este artigo apresenta um estudo sobre a Gestão Documental, sua importância para uma organização e através da aplicação da tabela de temporalidade documental, apresenta as vantagens que esta ferramenta traz para a organização dos documentos da empresa, além de demonstrar uma pesquisa sobre tipos de arquivamento, métodos, vantagens e desvantagens, como o ambiente mais propício para a conservação dos documentos e por fim, analisar a melhor metodologia a ser aplicada.

## **Metodologia**

Nas organizações, o objetivo principal dos setores de arquivo é atender à administração direta em suas atividades diversas, servindo de suporte à pesquisa técnica, administrativa, selecionando e arquivando documentos gerados de maneira organizada, estando sempre preparados para o atendimento a consultas internas e externas de maneira rápida e precisa. Desta forma, utilizou-se a pesquisa-ação como metodologia do presente artigo.

O objetivo da pesquisa ação, seguindo as idéias de diversos autores Kemmis e McTaggart (1982) e Dick (1997), é a mudança para melhorar. Assim, os seus principais objetivos são melhorar a prática dos participantes, a sua compreensão e a situação onde se produz a prática, e também, assegurar a participação dos integrantes do processo, a organização democrática da ação e propiciar compromisso dos participantes com a mudança.

Para Thiollent (1997), apesar da pesquisa-ação possuir uma estrutura flexível, é possível identificar quatro fases que compõem o estudo:

1. A fase exploratória, na qual são identificados os atores e realizado o diagnóstico, identificado os problemas, as capacidades de ação, e intervenção na organização.
2. A fase da pesquisa aprofundada, na qual ocorre a coleta de dados de acordo com o projeto de pesquisa.
3. A fase da ação onde, a partir dos resultados da fase anterior, planeja-se o que será efetuado, através da discussão de objetivos alcançáveis, considerando as alternativas para resolver o problema.
4. A fase de avaliação consiste na observação, redirecionamento das ações e resgate do conhecimento adquirido durante o processo.

Para chegar aos resultados e conclusões finais, serão realizadas pesquisas bibliográficas, em sites específicos e com os responsáveis da empresa Samaq Comercial de Máquinas LTDA.

## **Fundamentação teórica**

Administrar, organizar e gerenciar a informação é, hoje, uma preocupação entre as empresas e entidades públicas e privadas de pequeno, médio e grande porte de diversos segmentos, que encontram na tecnologia da gestão de documentos uma poderosa aliada para a tomada de decisões e um facilitador para a gestão de suas atividades. E uma das características do profissional de secretariado executivo é manter em perfeita ordem os documentos necessários para a organização em que atua.

Para Prado (1986, p.4), “o arquivo serve de instrumento principal de controle à ação administrativa de qualquer empresa, seja ela privada ou pública”. Avedon (2001) define que documento é um conjunto de informações em formato portátil, em formato papel, microfilme ou eletrônicos.



No Brasil, pesquisas recentes revelaram que apenas 30% dos arquivos municipais brasileiros possuem condições ao menos razoáveis, não obstante a Lei Federal N.º 8.159 estipula normas rígidas quanto à preservação e gerenciamento dos acervos, definindo que a gestão de documentos é o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimento para guarda permanente.

## **Gestão Documental da Informação e do Conhecimento**

Gestão Documental é todo processo relacionado ao recebimento, guarda e tramitação e recuperação dos documentos que suportam as atividades operacionais, finais e estratégicas de uma empresa, área ou departamento, visando assim a recuperação de informação de maneira ágil e integrada.

A regulamentação pela Lei Federal nº 8.159 conceitua a teoria da seguinte forma: “Considera-se gestão de documentos o conjunto de procedimentos e operações técnicas referentes à sua produção, tramitação, uso, avaliação e arquivamento em fase corrente e intermediária, visando a sua eliminação ou recolhimentos para guarda permanente”.

Para Lopes (1997, p.110), os documentos devem receber tratamento global que resulte no aumento das possibilidades do uso da informação registrada para tomada de decisões nos arquivos correntes e nas suas extensões, os intermediários.

Ambiente de trabalho organizado e limpo, o correto acondicionamento e catalogação dos arquivos internos, disponibilização de espaço físico, padronização dos métodos de arquivamento, são algumas das tantas vantagens que a Gestão Documental pode oferecer.

É importante destacar, também, a gestão da informação, que segundo a revista Documentar (2011), documentos são apenas o aspecto mais palpável de algo tão complexo e fundamental: a informação. Uma empresa para alcançar novos topos de produtividade e competitividade, não é suficiente organizar e gerir bem os registros dos atos gerenciais, mas sim padronizar e administrar a forma como o conteúdo dos mesmos é acessado e compreendido. Dentro da gestão da informação é possível destacar algumas dificuldades como: recuperar documentos pelo conteúdo, gerenciar documentos e informações com uma abrangência corporativa, mitigação de risco operacional corporativo, entre outros.

Como solução destaca-se: planejamento e implementação de soluções de gestão de informações para o negócio, outsourcing da gestão das informações para o negócio e elaboração de taxonomia corporativa. E por fim, de resultados pode-se destacar: agilidade, precisão e segurança na tomada de decisão, através da gestão interrelacionada das informações corporativas e a integração de registros de conteúdos informacionais, associados aos processos de negócios e aos riscos operacionais, através da utilização de tecnologias que propiciam a recuperação das informações com maior rapidez.

De acordo com Silva (2006), o principal objetivo da gestão da informação é identificar e potencializar recursos informacionais de uma empresa/organização e sua capacidade de informação, ensinando-se a aprender e adaptar-se às mudanças ambientais.

É interessante perceber que boa parte das definições em torno do termo informação, o conhecimento é quase sinônimo, “informação designa o conteúdo daquilo que permutamos com o mundo exterior ao ajustar-se a ele, e que faz com que nosso ajustamento seja nele percebido. Viver de fato é viver com informação.” (MCGARRY, 1999).

## Tabela de Temporalidade Documental

A Tabela de Temporalidade Documental (TTD) é o instrumento normativo, elaborado por profissionais, das mais diversas áreas, principalmente jurídica, administrativa e contábil, sob a coordenação do arquivista. Deve ser elaborada após avaliação documental, aprovado por autoridade competente, que define os prazos de guarda e a destinação de cada série documental. Esta é a Tabela a ser implantada na empresa Samaq.

A oficialização e efetiva aplicação da tabela de temporalidade permitirão ao órgão ou entidade preservar os documentos que possuam valor probatório e informativo e que sejam considerados de guarda permanente e eliminados com segurança, mas sempre de acordo com os procedimentos técnicos e legais.

Com o plano de classificação é garantido a organização lógica e física dos documentos, recuperação das informações em seu contexto original de produção e visualizam-se as funções. Na TTD devem-se constar os seguintes campos de informação: prazos de guarda (na unidade produtora e na unidade com atribuição de arquivo); destinação (eliminação ou guarda permanente) e observações. Na Figura 1, é apresentada a metodologia e estratégia para a elaboração da tabela de temporalidade de documentos de arquivo.

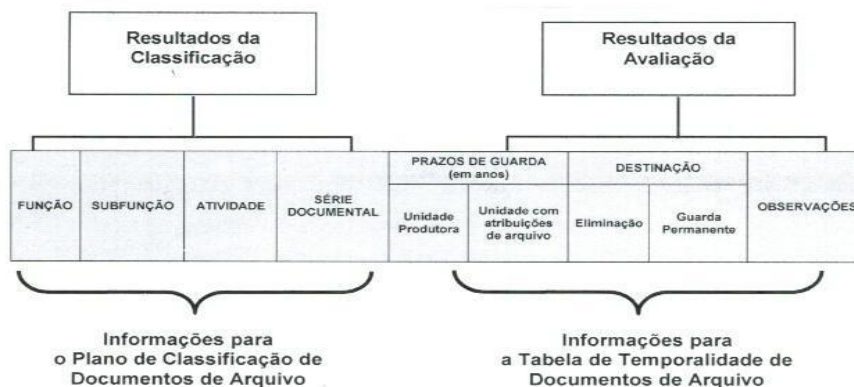


Figura 1 - Tabela de temporalidade documental.  
Fonte: Arquivo Público do Estado de São Paulo, 2008

## Ciclo de vida dos documentos

O Ciclo de Vida dos Documentos são fases pelas quais o documento passa por um ou mais períodos. As fases são atribuídas de acordo com a frequência do uso dos documentos da empresa.

A partir da Figura 2 segue uma explicação de cada fase do arquivo para o melhor entendimento.

Arquivo Corrente	Arquivo Intermediário	Arquivo Permanente
São constituídos de documentos em curso ou freqüentemente consultados como ponto de partida ou prosseguimento de planos, para fins de controle, para tomada de decisões das administrações.	Documentos não estão mais em uso corrente, aguardando o cumprimento dos prazos estabelecidos pelas comissões de análise sendo eliminado ou guardado definitivamente, para fins de prova ou pesquisa.	Documentos que perderam valor histórico. Hoje são administrativos amanhã serão históricos. Tem como função, reunir, conservar, arranjar, descrever e facilitar a consulta dos documentos oficiais, de uso não-corrente, ou seja, conservar e tornar acessíveis estes documentos não-correntes.

Figura 2 - Fases dos documentos  
Fonte: Rev. ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina 2003/2004.



## Taxonomia

Taxonomia tem por definição classificação sistemática e está sendo conceituadas no âmbito da Ciência da Informação como ferramenta de organização intelectual. É empregada em portais institucionais, bibliotecas digitais como um novo mecanismo de consulta, ao lado de ferramentas de busca. A organização das informações através do conceito de taxonomia permite alocar, recuperar e comunicar informações dentro de um sistema de maneira lógica através de navegação. Este estudo apresenta princípios classificatórios que possam auxiliar na elaboração de taxonomias como um meio de representação e de acesso às informações.

Recentemente, o uso de taxonomias tem sido adotado por permitir acesso através de uma navegação em que os termos se apresentam de forma lógica, ou seja, em classes, subclasses e assim por diante, em quantos níveis de especificidade sejam necessários. Uma vantagem desta forma de acesso é a garantia, para o usuário. Uma vantagem é a garantia, para o usuário, da melhor seleção do termo de busca, uma vez que as classes contêm tópicos mutuamente exclusivos. No entanto, como nas listas alfabéticas, a recuperação se restringe a um único aspecto, não permitindo o uso de operadores *booleanos*. (BRUNO e RICHMOND, 2003; GILCHRIST, 2001; WYLLIE, 2005).

## Métodos de arquivamento

O método de arquivamento é determinado pela natureza dos documentos a serem arquivados e pela estrutura da entidade. Segundo Paes (1997), pode-se dividir os métodos de arquivamento nas seguintes classes:

- Básicos: Alfabético - Geográfico
- Numéricos: Simples – Cronológico - Dígitos terminal
- Ideográficos (Assuntos): Alfabético - Enciclopédico e Dicionário
- Numérico: Duplex - Decimal e Unitermo
- Padronizados: Variadex - Automático- Soundex- Mnembônico e Rôneo

Estes métodos pertencem a dois grandes sistemas: direto e indireto. O sistema direto é aquele em que a busca do documento é feita diretamente no local onde está guardado, enquanto que o sistema indireto é aquele que primeiro precisa se fazer a busca do documento em um índice ou por um código para depois poder localizar.

Os principais métodos de arquivamento utilizados podem ser apresentados da seguinte maneira:

**Método Alfabético:** É o sistema mais simples, fácil, lógico e prático, pois não apresenta dificuldades para a execução do trabalho de arquivamento, e tampouco para a procura do documento desejado, pois a consulta é direta. Segundo a professora Menezes (2010) define-se este método da seguinte maneira: Elemento principal é o nome, neste método não é necessário consultar índices para se localizar os documentos. As fichas ou pastas são colocadas em ordem alfabética, segundo as regras gerais da alfabetização.

**Método numérico:** Consiste em numerar as pastas em ordem da entrada do correspondente ou assunto, sem muita importância à ordem alfabética, dispensando assim qualquer planejamento anterior do arquivo. Medeiros e Hernandez (1999) aponta que o arquivo numérico é um dos sistemas mais fáceis de manusear dentro de uma organização, pois é mais fácil de achar um documento que precisa usar numa hora de extrema urgência é mais prático para a empresa na qual se trabalha. É importante que estabeleçam todas as possíveis





referências cruzadas, registrando-as em guias inseridas na sequência alfabética, para evitar dúvidas na hora da consulta.

**Método por assunto:** Método representado por palavras dispostas alfabeticamente, é um dos mais difíceis processos de arquivamento, pois, consistindo em agrupar as pastas por assunto, apresenta a dificuldade de se escolher o melhor termo ou expressão que defina o assunto. Para Castro, toda instituição dispõe de certo número de documentos que devem ser arquivados. Este sistema é usado quando o assunto de que trata o documento é mais importante do que o nome ou endereço do indivíduo ou da entidade.

A aplicação deste método não é de fácil execução, depende da correta interpretação dos documentos sob análise, além de amplo conhecimento das atividades institucionais. Este método é o mais aconselhado quando houver grande volume de documentos e variedade de assuntos. O método alfabético e numérico, no arquivamento por assunto pode ser adotado.

Com este estudo é possível perceber sobre como manusear um sistema de arquivo em uma empresa e deixar claro que o profissional de Secretariado Executivo é fundamental para que a atividade seja feita de forma correta. Para a empresa Samaq Comercial de Máquinas Ltda, conclui-se que o padrão de arquivamento a ser utilizado é o alfabético e numérico, pois a empresa possui documentos onde serão necessários a consulta por ambos os métodos, facilitando assim a busca por documentos sempre quando necessários.

### **Conservação e proteção de documentos**

As práticas de conservação de documentos têm o objetivo de preservar as informações, assegurar a integridade física e a qualidade do acesso às informações. Existem alguns cuidados necessários para a conservação de documentos, como ambiente limpo, pois o acúmulo de pó favorece o aparecimento de fungos e também, evitar bebidas e alimentos, devido aos insetos serem atraídos por matéria orgânica, fazendo com que se reproduzam onde encontram alimentos.

Algumas sugestões de proteção de documentos:

- No manuseio de documentos com valor histórico, é aconselhável o uso de luvas. As gorduras naturais existem nas mãos e danificam os documentos ao longo do tempo.
- No momento em que consultar livros e documentos, evitar apoiar mãos e cotovelos. Recomenda-se manusear sobre a mesa.
- Cuidar para não rasgar nem danificar capas, ao retirar de uma caixa, pasta ou estante, pois o mesmo se torna frágil e acaba se danificando facilmente.
- Evitar o uso do grampeador em documentos de guarda permanente, pois o grampo de metal enferruja rapidamente. A Climatização procede assim:
- Controle de temperatura e umidade relativa e de poluentes, por meio de instrumentos, com o objetivo de criar uma atmosfera à conservação.

É necessário tomar algumas medidas para a proteção dos acervos, como exemplos temos janelas devem ser protegidas por cortinas ou persianas que bloqueiam o sol; filtros de filmes especiais também ajudam no controle de radiação UV, tanto nos vidros de janelas quanto em lâmpadas fluorescentes.

A função do arquivo é preservar, organizar e classificar a documentação. Então, é preciso rigorosidade quanto à seleção dos documentos ou papéis que devem ou não ser arquivados.





## Gestão Documental atual da Samaq

Desde a admissão na empresa Samaq, foi-me atribuída a tarefa de guardar cada mês as notas de fornecedores, caixas, diversos documentos. Todo mês a guarda é feita em caixas de arquivo morto em pastas e são guardados no escritório da empresa, porém os meses anteriores são levados até a sala do arquivo atual.

A sala do arquivo está localizada num ambiente mais afastado do escritório. O espaço físico hoje é muito pequeno, comporta até o momento todo volume documental do ano de 2011. Não há condições de circular na sala, pois são caixas e mais caixas empilhadas uma em cima da outra. A empresa não possui nenhum modelo de tabela de temporalidade, ou seja, os documentos apenas são levados até a sala e isso vem acontecendo a muito tempo. Como medida de prevenção, a criação da TTD nesse momento irá reorganizar e, provavelmente, eliminar alguns documentos que não são mais necessários.

Para melhor análise e visão atual do arquivo, foi aplicado um questionário com 5 colegas da empresa, que necessitam ir até o arquivo para busca de documentos. O questionário obteve-se com o seguinte resultado:

<b>Questionário de diagnóstico sobre Arquivo Central da empresa:</b>
Esta pesquisa individual tem como objetivo facilitar a busca de soluções para uma correta organização do arquivo central. Sua participação é muito importante!
Nome: _____
Setor: _____
1- Quais as principais dificuldades que você encontra no momento em que precisa procurar algum documento?
2- Que sugestões você daria para resolver os problemas identificados anteriormente?
3- Quais os benefícios que você percebe com a implantação da gestão documental?

Figura 3 - Questionário aplicado

Fonte: Autora, 2011.

- a maior dificuldade relatada pelos colegas é de que o lugar está muito bagunçado, documentos fora de lugar, não há espaço para caminhar.
- Como sugestão da grande maioria, é adquirir um lugar maior, prateleiras com identificação por ano e séries dos materiais e melhor separação dos mesmos.
- Pela visão dos colegas com essa implantação da gestão documental, o maior benefício será a rapidez, facilidade e o melhoramento de 100% no trabalho.

Percebe-se com este questionário que a visão dos colegas é crítica, pela demora, pela dificuldade e que está na hora de organizar os documentos. Segundo Paes (2002):

Tabela de Temporalidade é o instrumento de destinação que determina os prazos em que os documentos devem ser mantidos nos arquivos correntes e/ou intermediários, ou recolhidos aos arquivos permanentes, estabelecendo critérios para microfilmagem e eliminação.



Figura 4 - Foto de entrada da sala onde se situa o arquivo.  
Fonte: Autora, 2011.



Figura 5 - Foto do lado direito entrada arquivo.  
Fonte: Autora, 2011.

### **Descrição do processo de criação da Tabela de Temporalidade Documental**

Para aplicação e a busca por melhorias à Tabela de Temporalidade Documental (TTD) na empresa Samaq, foram cumpridas as seguintes etapas de trabalho. Primeiramente foi



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

apresentado o trabalho a ser realizado na empresa Samaq para o diretor e contadora da empresa. Inicialmente, foi feito um levantamento da documentação arquivada, buscando as prioridades iniciais do trabalho, bem como a identificação dos métodos e técnicas de arquivamento utilizadas. Existem documentos arquivados em salas diferentes, sendo ser necessário se deslocar várias vezes.

### Entrevista para elaboração da TTD

Nesta fase, procurou-se em todas reuniões com a contadora responsável, detalhar o trabalho realizado na Samaq até o momento.

Na Samaq não existia nenhum modelo de tabela de temporalidade, apenas eram guardados os documentos numa sala. Foi apresentado a contadora da empresa as vantagens que uma tabela de temporalidade pode trazer para a empresa.

O modelo de temporalidade apresentado foi fundamentado no modelo da APESC. A primeira coluna foi denominada processos, a segunda foi alterada para tipo de documento, já a terceira será estudado o tempo de arquivamento, quarta coluna destino dos documentos e por fim, na última representou-se pela Legislação.


 MODELO DA TABELA DE TEMPORALIDADE DOCUMENTAL-TTD TABELA DE TEMPORALIDADE DOCUMENTAL DA SAMAQ COMERCIAL DE MAQUINAS LTDA						
1- Unidade Gerenciadora (Tratado de espaço reservado para a identificação da unidade gerenciadora responsável pela produção/acumulação de determinados documentos)						
PROCESSOS	ATIVIDADES	DOCUMENTOS GERADOS PELA ATIVIDADE	TEMPO DE ARQUIVAMENTO NA UNIDADE	DESTINO DOS DOCUMENTOS	ÍNDICES DE RECUPERAÇÃO	LEGISLAÇÃO
É o conjunto de atividades que, automatizadas ou não, integram pessoas e sistemas diversos, com vista a obter um objetivo em comum.	Pode se definir como sendo o conjunto de Inscrições (conhecidas como procedimentos, normas e regras), Máquinas e tecnologias, cujo objetivo é o de processar as entradas para produzir parte de um produto de um processo, a fim de atender ao objetivo de sua função dentro de uma organização. Se falar de custos, de melhoria de tempo, de projetos funcionais e de competências profissionais, de tarefas, de plano de contingência, fala-se de atividades, ou seja, tudo que for necessário fazer num processo, será feito em suas atividades e ser como elas.	Contratos e notas Documentos físicos ou digitais que são gerados pela respectiva atividade registrada na coluna anterior	Expresso em anos, o tempo de arquivamento dos documentos avaliados fica registrado em campo próprio. Alguns tipos documentais tem seus prazos de guarda caracterizada em termos de Vigência (período pelo qual permanecer efetivos e válidos os encargos nas disposições emitidas nos documentos);	Depois de cumprido o prazo de guarda no órgão de origem, comporta seis alternativas: Preservar em meio eletrônico, em papel, no sistema acadêmico, Preservar no Centro de Documentação "CEDOC", para aqueles de valor permanente, e eliminar, para os de valor temporário.	38: registros Palavras-chave sobre o documento gerado pela atividade, que podem ser utilizadas para a recuperação dos documentos de software de GED- como arquivo físico.	Incluir todas as leis, regulamentos, resoluções (internas/externas) que regulam o tempo e a forma de arquivamento dos documentos

Figura 6: Modelo de Tabela de Temporalidade

Fonte: Autora, 2011

### Resultados e Discussões

As atividades aqui relatadas refletem a aplicação das técnicas e teorias estudadas, conforme fundamentação teórica relatada até aqui. Desde o início das atividades da autora na Samaq, em 2006, lhe foi atribuída a atividade de armazenamento de documentos da empresa.



A sala utilizada como arquivo ficava em um ambiente afastado do escritório e o espaço não comporta adequadamente toda a documentação. A empresa não trabalhava com modelos de tabela de temporalidade, sendo assim, os documentos eram levados até esta sala e intitulados somente como arquivo.

A não utilização dessa Gestão Documental implicava na reorganização frequente no acervo documental, na demora de achar os documentos, e isso que vários documentos já estavam descartados. Isso ocorria pelo fato de não ter uma limitação do tempo de guarda dos documentos e por não haver na empresa uma ferramenta tão ampla como esta. Após conversa com o diretor da empresa, foi mostrado a ele a sala desorganizada e a sala que pretendia ser reutilizada. Esta aquisição contribuiu para o desenvolvimento do trabalho, pois trata-se de uma ampliação física do espaço destinado a documentação. Uma sala com estrutura adequada, com iluminação boa, um amplo espaço para guarda dos documentos.

Dando início ao processo de desenvolvimento do estágio, foi aplicado um questionário, para cinco colegas de setores diferentes, podendo assim analisar a visão deles com o arquivo atual hoje. Aplicado o questionário, foram diagnosticados os seguintes resultados:

1. Percebeu-se que a falta de organização dos documentos e a dificuldade de circulação dentro da sala atual.
2. Sugerida a aquisição de um local maior, identificação das prateleiras com dados de ano e série dos materiais e a melhor apresentação dos mesmos.
3. Pela visão dos colegas com essa implantação da gestão documental, o maior benefício será a rapidez, facilidade e o melhoramento de 100% no trabalho.

Percebeu-se com este questionário que a visão dos colegas, é crítica, pela demora que se tem na procura, pela dificuldade de se locomover e que está na hora de organizar os documentos.

Juntamente com colegas de diversos setores, foram adquiridas vinte prateleiras novas, as paredes manchadas foram pintadas e com aval da gerência, conforme a necessidade, também foram adquiridos novos materiais como caixas de arquivos, bibliotecante, etiquetas, diversos outros materiais referentes ao trabalho. Para aplicação e a busca por melhorias à Tabela de Temporalidade Documental (TTD) na empresa Samaq, foram cumpridas as seguintes etapas de trabalho: foi apresentado o trabalho a ser realizado na empresa Samaq para o diretor e contadora da empresa. Inicialmente, foi feito um levantamento da documentação arquivada, buscando as prioridades iniciais do trabalho, bem como a identificação dos métodos e técnicas de arquivamento utilizadas. Foram apresentadas as vantagens que uma tabela pode trazer á empresa, bem como para um trabalho futuro.

O modelo de temporalidade apresentado foi fundamentado no modelo da APESC (Associação Pró Ensino de Santa Cruz do Sul). Essa nova implantação também ajudará os funcionários, a saber, o que utilizar para cada processo e o tempo que ele ficará disponível na empresa para consulta.

Foram implantados Tabelas de Temporalidade de Documentos para diversos setores, onde muito importante destacar que após o preenchimento das tabelas, verificou-se que alguns documentos podem ser eliminados devido ao tempo de guarda. Foram em torno de 10.000 folhas descartadas e 5m<sup>3</sup> de área ocupada com caixas.

Foram obtidos resultados muito satisfatórios com este trabalho, destacando os seguintes a seguir:

- Maior rapidez na procura das caixas de arquivo que contém os documentos contábeis.
- Padronização na identificação das vendas que são de maior procura, solicitada pelo cliente, com agilidade e fácil localização.

- Etiquetagem das notas de fornecedores, documentos referentes aos anos anteriores, fácil acesso à eles.
- Espaço físico ampliado, sala reestruturada, com iluminação adequada, prateleiras suficientes para todas as caixas.
- Para Samaq com certeza será um diferencial, trazendo benefícios a direção, aos colegas que precisam dessas informações.
- Boa apresentação do novo arquivo permanente da empresa será de fundamental importância e segurança para a empresa.

Com a aplicação da TTD, é possível documentar o tempo de guarda dos documentos, quais foram guardados, quais eliminados bem como padronizar a maneira de arquivamento, não importando quem está ou estará no cargo no setor da empresa.



Figura 7: Resultados finais

Fonte: Autora, 2011.





Figura 8: Resultado  
Fonte: Autora, 2011



Figura 9: Resultado  
Fonte : Autora, 2011



Figura 10 - Resultado  
Fonte: Autora, 2011.



Figura 11- Resultado  
Fonte: Autora, 2011

### Considerações finais

Quando se fala em uma política de gestão documental e informacional, são muitas as barreiras a serem ultrapassadas, começando pela cultura organizacional que resiste a mudanças. A proposta de implantação dessa política implica criação e alterações na elaboração de documentos, com possibilidade de revisão de alguns fluxos informacionais, além de investimentos em qualificação de pessoal, em estrutura física apropriada.



É necessário o reconhecimento da importância da gestão documental e informacional pelo comprometimento da administração e dos produtores dos documentos, para que se consolide o sistema de arquivo em estudo, sabendo que o caminho a ser percorrido é longo.

O desenvolvimento de um estudo desta natureza traz experiências importantes para a equipe da empresa Samaq. Buscou-se o suporte da literatura especializada, são feitas reflexões a respeito da aplicabilidade dos conhecimentos obtidos em uma realidade concreta, ou seja, o espaço universitário assume o papel de um grande e importante laboratório de ensino. O tema, ligado à área de documentação e arquivística, surgiu para suprir algumas necessidades da empresa, em termos de documentação arquivada, bem como auxiliar nas próprias rotinas diárias da autora, sendo que assim, a informação poderia ser buscada com mais agilidade e praticidade.

Antes de dar início ao desenvolvimento do estágio, o tema e a empresa estavam escolhidos, inclusive sob o aval final do diretor da empresa. O desenvolvimento do projeto, desde a escolha do tema Gestão Documental na empresa Samaq Comercial de Máquinas Ltda, foi uma necessidade prevista há muito tempo por mim para a empresa. A Samaq não possuía arquivo padrão. O tema, ligado à área de documentação e arquivística, surgiu para suprir algumas necessidades da empresa, em termos de documentação arquivada, bem como auxiliar nas minhas próprias rotinas diárias, em que a informação poderia ser buscada com mais agilidade e praticidade.

Após a implantação do projeto, relata-se algumas percepções, experiências adquiridas por mim. De início, através da pesquisa dos itens documentados, notou-se que alguns documentos não tinham razão para ainda serem arquivados, principalmente em termos de anos. A realocação de outros documentos, seja na disposição, aproximação por tema, facilitaria a consulta dos demais colegas, como foi o caso dos documentos de vendas.

O desenvolvimento teórico, a realização das pesquisas, as análises dos dados foram fatores que precisaram muita dedicação e força de vontade, além da realização de pesquisa, a ajuda dos demais colegas exigiu muita paciência e persistência.

Devido ao grande número de documentos e por não possuir ainda a Tabela de Temporalidade Documental, foi sugerido que se estudasse a possibilidade de mudança e a forma correta de descarte dos documentos não utilizados mais e respeitar o tempo devido de cada documento. O modelo de TTD, criado contribuiu muito, através da utilização dos processos realizados por setor, para ter noção real dos documentos existentes.

A Tabela de Temporalidade Documental garante à empresa um trabalho simples, porém de grande importância, ou seja, os documentos são eliminados de forma criteriosa, pois já passaram do tempo certo, maior agilidade e facilidade na busca.

O trabalho realizado foi muito gratificante me proporcionou grande aprendizado, com as pesquisas obtive grande experiência, mas com certeza para o futuro estudos devem ser realizados para o melhoramento contínuo.

O que me deixou animada e o que me deu estímulo foi a sala nova e equipamentos novos para a realização deste trabalho, pois percebi que estava mais do que na hora de alguém tomar iniciativa. É necessário o reconhecimento da importância da gestão documental e informacional pelo comprometimento da administração e dos produtores dos documentos, para que se consolide o sistema de arquivo em estudo, sabendo que o caminho a ser percorrido é longo. Colocar em prática este projeto, com teorias aprendidas durante o curso em relação à arquivística, foi muito bom.

Concluiu-se que o grande problema foi a falta de planejamento. O diferencial hoje do trabalho é um planejamento mais correto para o descarte de documentos e a organização sem comparação a anterior. Quando se fala em uma política de gestão documental e informacional,





são muitas as barreiras a serem ultrapassadas, começando pela cultura organizacional que resiste a mudanças. A proposta de implantação dessa política implica criação e alterações na elaboração de documentos, com possibilidade de revisão de alguns fluxos informacionais, além de investimentos em qualificação de pessoal, em estrutura física apropriada.

De modo geral, acredito que consegui alcançar a necessidade da empresa que precisava urgentemente. Foi muito difícil o começo, fiquei muito perdida em como conseguir desenvolver os processos, mas fui em busca de ajuda, de orientações e, graças ao esforço que mantive com o tempo, consegui desenvolver com qualidade.

O desenvolvimento de um estudo desta natureza traz experiências importantes para a equipe da empresa Samaq. Buscou-se o suporte da literatura especializada, são feitas reflexões a respeito da aplicabilidade dos conhecimentos obtidos em uma realidade concreta, ou seja, o espaço universitário assume o papel de um grande e importante laboratório de ensino. O tema, ligado à área de documentação e arquivística, surgiu para suprir algumas necessidades da empresa, em termos de documentação arquivada, bem como auxiliar nas próprias rotinas diárias da autora, sendo que assim, a informação poderia ser buscada com mais agilidade e praticidade.

Com certeza, a organização e melhoria contínua geram bons resultados. E assim sucesso da empresa também, pois depende muito da satisfação de clientes e funcionários.

## Referências

- AVEDON, D. M. (2001). **Tecnologia de documentos, definições e descrições**. Os principais termos empregados no Gerenciamento Eletrônico de Documentos. São Paulo: Cenadem, 1999 p.
- BARRETO, A. R., et al. (1997). **Gestão de unidades de informação: manual**. Brasília: IBICT.
- BRASIL. Decreto-Lei Federal N.º 8.159. **Gestão de documentos como ferramenta estratégica de negócios**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/informativo/gestao-de-documentos-como-ferramenta-estrategica-de-negocios/13364/>>. Acesso em: 07 jun. 2011.
- BRASIL. Art. 9º da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991. **Eliminação de Documentos**. Disponível em: <<http://www.siga.arquivonacional.gov.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=60>>. Acesso em: 07 jun. 2011.
- BRUNO, D.; RICHMOND, H. (2003). The true about taxonomies. **Information Management Journal**, v. 37, n.2, mar./abr., p.44-46.
- DICK, B. **Pesquisa-ação e avaliação**. (1997). Disponível em: <<http://www.ariassociates.haverford.edu/inprint/conference/BDick.html>>. Acesso em: 7 jun.2011.
- GIL, A. C. (1999). **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 207 p.
- GILCHRIST, A. (2001). Taxonomies for knowledge management. Online information 2001. **Proceedings of the International Online Onformation Meeting**. London: Oxford: Learned Information Europe Ltd, 177 p.
- IRON MOUNTAIN. **Gerenciamento de documentos**. Disponível em: <<http://www.ironmountain.com.br/>>. Acesso em: 16 mar. 2011.
- KEMMIS, S.; MCTAGGART, R. (Org.). (1982). **O planejador de pesquisa ação**. 3.ed. Deakin University: Ed.Victoria.
- LOPES, L. C. (1997). **A gestão da informação: as organizações, os arquivos e a informática aplicada**. Rio de Janeiro: Arquivo Público do Estado do Rio de Janeiro.



- LOPES, M. A. (2004). **Ciência da Informação**. Santa Catarina: Revista ACB.
- LOPES, U. S. (2004). **Arquivos e a organização da gestão documental**. v. 9, n. 1, Santa Catarina: Revista ACB.
- MCGARRY, K. (1999). **O contexto dinâmico da informação: uma análise introdutória**. Brasília: Brinquet de Lemos.
- MEDEIROS, J.B.; HERNANDES, S. (1999). **Manual da Secretária**. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- MENEZES, E. (2010). **Noções de arquivologia**. Campo Grande: Concurso TRE/MS.
- PAES, M. L. (2002). **Arquivo teoria e prática**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas.
- PRADO, H. A. (1986). **A técnica de arquivar**. São Paulo. Disponível em: <<http://revista.acbsc.org.br/index.php/racb/article/viewArticle/412/523>>. Acesso em: 07 jun. 2011.
- SAESP. Desenvolvido pelo Sistema de Arquivos do Estado de São Paulo. **Tabela de Temporalidade documental**. Disponível em: <[http://www.arquivoestado.sp.gov.br/saesp/GESTAO\\_DOCUMENTAL\\_APLICADA\\_Ieda.pdf](http://www.arquivoestado.sp.gov.br/saesp/GESTAO_DOCUMENTAL_APLICADA_Ieda.pdf)>. Acesso em: 11 maio 2011.
- SILVA, V. L. (2006). **Aplicação do Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED)**. São José do Rio Preto.
- THIOLLENT, M. (1997). **Pesquisa ação nas organizações**. São Paulo: Editora Atlas.
- WYLLIE, J. (2005). **Taxonomies: Frameworks for Corporate Knowledge**. 2.ed. London: Ark Group in association with David Skyrme Associates.



## ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO (A) SECRETÁRIO (A) EXECUTIVO (A) COMO LÍDER NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

ANDRADE, Adília Aguiar de  
Acadêmica do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará

GALVÃO, Jardiana Silva  
Acadêmica do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará  
jardyana@hotmail.com

OLIVEIRA, Magally Diniz de  
Acadêmica do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará

ARAÚJO, Maria Daniele da Cruz  
Acadêmica do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará

### Resumo

Este estudo é resultado do interesse em analisar a atuação do profissional de secretariado executivo como líder na Universidade Federal do Ceará. Busca verificar se a instituição pública oferece oportunidades para o exercício da liderança secretarial, identificando em quais situações ocorrem esta prática. Para a construção deste trabalho, realizou-se uma pesquisa bibliográfica, revisando a literatura especializada sobre gestão pública, perfil atual do Secretário Executivo, liderança e o Secretário Líder. Posteriormente, foi aplicada uma pesquisa de campo tendo como ferramenta um questionário, no qual os dados foram coletados e analisados. Os resultados obtidos indicam que os Secretários Executivos lideram reuniões, delegam tarefas, tomam decisões e até substituem seu superior em ocasiões de ausência. Desse modo, confirma-se que o Secretário Executivo realmente atua como líder na gestão pública. O que contribui para o alcance dos objetivos deste trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão Pública. Secretariado Executivo. Liderança.

### 1. Introdução

O profissional de secretariado executivo exerce inúmeras funções dentro das organizações. Com as constantes mudanças impostas pelo novo cenário empresarial este profissional acaba se descobrindo como gestor a cada momento. Pois, dentre as atuais funções requeridas pelo mercado de trabalho se destacam as habilidades de comunicação assertiva, capacidade de lidar com conflitos, trabalhar em equipe, coordenar tarefas, supervisionar seus subordinados, resolver problemas e tomar decisões. Portanto, observa-se que essas habilidades hoje, fazem parte do contexto profissional de um secretário executivo como líder.

Esta pesquisa objetiva-se, de forma ampla, analisar a atuação do profissional de secretariado executivo como líder em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES), especificamente a Universidade Federal do Ceará (UFC), dessa forma busca verificar se a instituição pública proporciona oportunidades para que ocorra a liderança secretarial e identificar em quais situações o profissional de secretariado têm autonomia para atuar como líder.

Este artigo surgiu do interesse em acompanhar o desenvolvimento da liderança de secretários inseridos na gestão pública. A composição do mesmo desenvolveu-se através de



pesquisa bibliográfica, com material colhido em livros, internet, revista, artigos científicos e monografia. Foi utilizado o método quantitativo tendo como instrumento de pesquisa um questionário aplicado aos secretários executivos graduados na Universidade Federal do Ceará e que são funcionários da referida instituição.

Este trabalho fundamentou-se em sete capítulos, na forma a seguir distribuídos: O capítulo um apresenta a relevância do tema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a metodologia e, por fim, o detalhamento do trabalho que ora se apresenta. O capítulo dois descreve de forma sucinta o perfil do profissional de secretariado executivo fazendo uma analogia entre o antigo perfil e o atual. O capítulo três contextualiza as habilidades e competências dos secretários executivos necessárias à gestão pública. No capítulo quatro definem-se conceitos de liderança e aborda suas principais teorias, bem como é explorada a diferença entre chefe e líder. O capítulo cinco se refere ao secretário executivo no papel de gestor e líder. Já no capítulo seis, com o auxílio de um questionário específico aplicado na Universidade Federal do Ceará, foi possível obter o resultado da análise deste estudo. Por último, o capítulo sete conclui as ideias apresentadas nos capítulos anteriores fazendo um breve resumo baseado nos fundamentos estudados.

## **2. Perfil do Profissional de Secretariado Executivo**

Conforme a passagem dos tempos, a profissão de secretariado executivo sofreu significativas mudanças devido às alterações advindas do cenário globalizado competitivo, onde a troca de experiências e conhecimentos ocorre em ritmo acelerado. Com a necessidade de serem adotadas inúmeras funções dentro das organizações, o profissional vem adquirindo uma postura de líder, pois cada vez mais o secretário executivo passa a exercer eficazmente suas habilidades gerenciais com o intuito de responder satisfatoriamente às exigências das organizações. Com essa adaptação ao novo perfil secretarial o profissional deixa de ser apenas um elemento de apoio do chefe e passa a assumir funções gerenciais, assim tendo maior liberdade para opinar e decidir, e não sendo apenas um cumpridor de ordens e solicitações.

De acordo com Portela e Schumacher (2006 apud PORTELA e SCHUMACHER, 2009, p. 33), se adéqua ao novo perfil:

Ter preocupação com o todo empresarial, ter preocupação com a criatividade, ter preocupação com o lucro da empresa, ser polivalente, ser negociador, ser um programador de soluções, ter iniciativa, ser participativo, estabelecer limites, ser conhecedor dos problemas do seu país e do mundo, moldando as expectativas dos problemas das empresas aos objetivos a serem atingidos pelas pessoas e por toda a organização, prestar assessoria de forma pró-ativa, ser conhecedor de tecnologia, um profissional que se preocupa com a competitividade, trabalhar com estratégia gerencial, um gestor dentro do molde generalista, conhecedor das Teorias das Organizações e que sabe “ler” o ambiente do trabalho com finalidade de entender as mudanças e os conflitos, procurando transformar o ambiente e as situações criadas por ele, conhecedor de técnicas secretariais com excelência. (2006 apud PORTELA e SCHUMACHER, 2009, p. 33)

Diante desse novo perfil, ao reunir várias características para realizar com sucesso suas funções, o profissional de secretariado apresenta múltiplos valores e executa diferentes tarefas assessorando e substituindo eventuais ausências de seu superior, com a sensibilidade de visualizar futuros problemas e mudanças necessárias, ele deve ser flexível, compreensível,



agir de acordo com as circunstâncias e ser responsável, sendo totalmente capaz de assumir compromissos e realizá-los de maneira satisfatória.

### **3. Habilidades e Competências do Secretário (a) Executivo (a) necessárias à Gestão Pública**

A força de trabalho no serviço público passou por décadas e até séculos por uma cultura de que só quem recorria aos serviços públicos eram os pobres, pois os mesmos não conheciam um serviço melhor porque não podiam pagar, o que impossibilitava a comparação entre o serviço particular e o público. Os servidores públicos eram obrigados a conviver com pseudo-servidores que ocupavam cargos sem a devida qualificação profissional, estes ingressavam no serviço público sem as mesmas exigências de qualificação que a maioria. Os que eram exceção a esta regra se sentiam desmotivados a prestar um serviço primando pela qualidade devido às condições de trabalho que não objetivavam a isso e aos maus exemplos de servidores privilegiados que tinham melhores oportunidades na carreira devido a nepotismo, clientelismo, corrupção e outros vícios oriundos do colonialismo.

Nesses novos tempos aumentam as exigências de formação técnica e profissional do servidor público. Além disso, requerem-se novas posturas, atitudes e habilidades perante o trabalho e, conseqüentemente ao cidadão. Assim, o funcionário da coletividade deve procurar a cada dia instrumentos necessários para aprimorar suas habilidades e conhecimentos. Portanto, os avanços observados nas últimas décadas têm levado as organizações – sejam elas públicas ou privadas – a buscarem novas formas de gestão com o intuito de melhorar o desempenho, alcançar resultados e atingir a missão institucional para o pleno atendimento das necessidades dos clientes. Nota-se que o sucesso das organizações modernas depende, e muito, do investimento nas pessoas, com a identificação, aproveitamento e desenvolvimento do capital intelectual.

A revisão do perfil do secretariado na instituição pública traz benefícios diretos para o serviço público, assim criando incentivos para que os próprios secretários busquem a melhoria contínua de sua qualificação e que nas suas áreas de atuação trabalhem de maneira mais gerencial e empreendedora, contribuindo para o alcance da missão da organização.

A modelagem deste novo perfil do secretariado está fortemente vinculada à definição das habilidades e competências que deverão ser desenvolvidas, requerendo um enorme esforço de capacitação. Portela e Schumacher (2006 apud PORTELA; SCHUMACHER, 2009, p. 29) afirma que “o profissional de Secretariado executivo tem uma visão generalista, com técnicas intelectuais, relacionais, sociais, políticas e de liderança” desenvolvendo habilidades e competências necessárias aos mais diversos tipos de empresas e com isso “pode atuar em empresa nacional e multinacional, podendo ser no setor público ou no comércio...” (PORTELA e SCHUMACHER, 2009).

Enfatizando a importância dessas habilidades Medeiros e Hernandes (1995 apud SANTOS; CAIMI, 2009, p. 27) afirmam que:

É necessário que o profissional tenha competência técnica e interpessoal, habilidades de liderança, relação com os clientes internos e externos à organização, seja líder que participa nas tomadas de decisões; possua domínio de informática e seja responsável.

Para a profissão de secretariado executivo o desenvolvimento dessas habilidades e competências “é de extrema importância no desempenho de suas funções” (SANTOS;





CAIMI, 2009), pois faz parte do perfil atual do secretário executivo, bem como atende a demanda da gestão pública.

## **4. Conceitos e Teorias da Liderança**

### **4.1 Conceitos de Liderança**

Segundo Maximiniano (2004.p.303) a liderança pode ser definida como “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade das outras pessoas”, para Bennis (1988), “a liderança é o que dá a uma organização sua visão e capacidade para transformar esta visão em realidade, é influenciar, guiar em direção, curso, ação, opinião.”

Pode ser observado que as conceituações citadas estão diretamente ligadas à capacidade de influenciar pessoas de forma que sejam alcançados os objetivos de quem exerce a influência. Portanto, a liderança representa a maneira mais eficaz de renovar as organizações e impulsioná-las rumo ao sucesso.

De acordo com Chiavenato (1994), “a liderança é necessária em todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas”. Ele considera que um bom dirigente ou gerente deve ser necessariamente um bom líder. Na realidade, os líderes devem estar presentes no nível de direção, no de gerência e em todos os demais níveis da organização.

Pode-se concluir que liderar é ter a capacidade de gerar mudanças e que implica em entender o ser humano. Independente de cargo ou posição, pois está relacionada à autoridade mais do que ao poder, por isso subtende a necessidade da comunicação clara e ética, o respeito ao indivíduo e percepção das necessidades do grupo.

### **4.2 Teorias de Liderança**

Acadêmicos argumentam que a liderança tem sido tema de pesquisas nos mais diversos campos do conhecimento humano desde a década de 30. Embora houvesse muitos livros e artigos ilustrando a "boa" liderança antes deste período, tais obras eram, principalmente, teorias filosóficas ou sugestões com poucos dados e informações consistentes que sustentassem seus pontos de vista. Segundo Bergamini (1994), “isso quer dizer que a liderança tem sido investigada há muito tempo e como tal é justo que apresente inúmeras interpretações”.

Com o passar do tempo, a pesquisa e a literatura sobre liderança evoluíram de teorias que descreviam traços e características pessoais dos líderes eficazes, passando por uma abordagem funcional básica que esboçava o que líderes eficazes deveriam fazer, e chegando a uma abordagem situacional ou contingencial, que propõe um estilo mais flexível, adaptativo para a liderança eficaz. “A liderança constitui um dos temas mais pesquisados e estudados nas últimas décadas” (CHIAVENATO, 2003, p. 123).

Ainda segundo Chiavenato (2003), autores humanistas apresentaram teorias sobre a liderança que podem ser classificadas em três grupos: Teoria dos Traços de Personalidade, Teoria do Comportamento e Teoria da Contigência ou Situacional, onde cada grupo apresenta características próprias.



#### 4.2.1 Teoria dos Traços de Personalidade

Esta teoria, defendida pelos pesquisadores Stogdill e Mann, afirma que a liderança é o resultado de uma combinação de traços, como por exemplo, traços físicos, intelectuais, sociais e traços relacionados com a tarefa, enfatizando especialmente as qualidades pessoais do líder, onde o mesmo deve possuir certas características de personalidade facilitadoras no desempenho da liderança. A teoria de Stogdill mencionada em Bergamini (1994, p.28) afirma que:

Os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos responsáveis não só por fazê-los emergir como tal, como também por mantê-los em suas posições.

Com esta teoria conclui-se que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de ‘fazê-los’ posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal. A visão de liderança de que os líderes nascem feitos, e não aprendem a ser líderes, ainda é de fato muito popular.

#### 4.2.2 Teoria do Comportamento

Falhas nos primeiros estudos sobre liderança levaram pesquisadores por outra direção: a análise comportamental do líder. Passou-se a questionar se seria possível treinar alguém para ser líder. “Enquanto as teorias dos traços de liderança forneceram uma base para *selecionar* a pessoa certa para exercer a função de liderança, as teorias comportamentais sugeriram que é possível *treinar* pessoas para serem líderes.” (ROBBINS et al, 2010).

Estudos realizados por dois centros de pesquisa, a Universidade Estadual de Ohio e a Universidade de Michigan, analisaram a liderança em termos de estilos de comportamento do líder em relação aos seus subordinados. As principais teorias comportamentais abordam os seguintes estilos de liderança:

- a) Liderança Autocrática: O líder centraliza o poder e a tomada de decisão, sendo dominador e pessoal nos elogios e críticas;
- b) Liderança Liberal: O líder tem participação mínima, supervisão totalmente afastada e permite completa liberdade para as decisões grupais ou individuais. Portanto, o líder não faz nenhuma tentativa de avaliar ou regular as ações do grupo;
- c) Liderança Democrática: O líder incentiva a participação do grupo nas decisões, descentraliza autoridade, conduz e orienta o grupo e limita-se aos fatos em seus elogios e críticas ao grupo.

Esses estilos de liderança contribuíram fortemente para o movimento comportamentalista, assim proporcionando um período de investigação focada no comportamento e não nos traços de personalidade. Porém são necessárias pesquisas futuras para integrar essas abordagens, pois “alguns líderes podem traços certos ou demonstrar os comportamentos corretos e, ainda assim, fracassarem.(...) elas não garantem que um líder tenha sucesso. O contexto também tem muita relevância” (ROBBINS et al, 2010, p. 363).



### 4.2.3 Teoria da Contingência ou Situacional

O modelo contingencial da liderança foi desenvolvido por Fred Fiedler. “Este modelo propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona” (ROBBINS et al, 2010, p. 365). Procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância. Os teóricos da contingência defendem a noção de que não existem estilos de liderança universalmente adequados.

A Teoria Situacional é bastante útil para a compreensão de determinadas situações. Segundo CHIAVENATO (2009):

A liderança depende das necessidades existentes em uma determinada situação e consiste em uma relação entre indivíduo e grupo [...] A liderança existe por causa das necessidades verificadas em determinada situação. O líder é a pessoa que sabe conjugar e ajustar todas essas características. Assim, não há um tipo de único exclusivo para cada situação. Tudo depende da situação. (CHIAVENATO, 2009, p.146).

Percebe-se que não há um padrão de características comportamentais prontas para serem aplicadas no que diz respeito à liderança. Ela é circunstancial, ou seja, seu exercício dependerá de uma série de fatores que envolvem necessidades individuais, sociais, contextual do grupo e clima organizacional.

### 4.3 Diferenças entre Chefe e Líder

Durante muito tempo confundia-se que chefe e líder tinham o mesmo significado, mas atualmente é necessário “apresentar a liderança de um modo capaz de refletir como ela é entendida na teoria e na prática” (ROBBINS et al, 2010, p. 359), para que aos poucos essas expressões sejam diferenciadas. Entendendo-se por chefe aqueles que trabalham em grupo, concentra o trabalho em si, tem o foco voltado para os resultados e focaliza os sistemas e a estrutura. Enquanto o líder é aquele que possui a habilidade de exercer influência e ser influenciado pela equipe, através de um processo de relações interpessoais adequadas para a consecução de um ou mais objetivos.

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a que é conferida por um cargo de direção em uma organização. No entanto, nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização conferir a seus gestores autoridade formal não lhes garante uma capacidade de liderança eficaz. (ROBBINS et al, 2010, p. 359-360)

Alguns chefes, em algumas organizações, ainda conseguem resultados chefiando, embora estes tempos estejam acabando. Atualmente, os resultados do estilo "chefiar" não são duradouros, os melhores funcionários, normalmente não suportam essas condições por muito tempo, e partem em busca de empresas comandadas por líderes. Essa desintegração nas equipes faz com que os resultados sejam cada vez mais difíceis de serem atingidos.

No exercício da liderança o processo é o oposto, as equipes buscam se fortalecer com novas contratações, estimulando seu autodesenvolvimento, procurando novas maneiras de alcançar os objetivos. Os verdadeiros líderes estão preocupados com o futuro, pois possuem uma perspectiva de longo prazo.





De acordo com o quadro abaixo poderá ser observado as principais diferenças entre chefe e líder:

<b>CHEFE</b>	<b>LÍDER</b>
Tem o poder	Tem competência
Comanda	Comunica
Administra	Inova
Quer segurança e estabilidade	Quer desafios
Imita	Cria
É obediente	É contestador

Quadro 1: Diferença entre Chefe e Líder

Fonte: Criada pelo autor. Segundo IANNINI, Pedro Paulo. Chefia e liderança – Capacitação gerencial. Viçosa: Aprenda Fácil, 2009, p.24

## 5. Secretário (a) Executivo (a) no Papel de Líder e Gestor

No passado, até o final da década de 80, liderança era uma competência exigida apenas de alguns níveis da hierarquia empresarial. A partir de meados dos anos 90 e, principalmente, no século XXI, passou a ser um requisito fundamental para todos os profissionais que lidam com pessoas.

Para o profissional de secretariado, que tem como pilares básicos da sua atuação informações e pessoas, entender de liderança e desenvolver essa competência passou a ser mais um dos seus desafios, para responder com qualidade a sua missão. Na polivalência de suas funções esse profissional exerce uma liderança direta e indireta sendo um elo entre os níveis decisórios e os clientes externos.

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.

A gestão é uma atividade realizada na organização por profissionais que, além de terem conhecimento técnico, possuem espírito de liderança e que conhecem bem a empresa em que atuam. Dessa forma, o profissional de secretariado executivo está inserido nas organizações de maneira a atuar na função de gestor, colaborando para o crescimento organizacional.

Assim, o secretário executivo necessita deter o conhecimento sobre gestão e finanças, relações humanas e tecnologia, técnicas secretariais e ética, empreendedorismo, dentre outras, o que lhe possibilitará implementar, através da seleção das ideias e conhecimentos, o que pode ser aplicado no seu trabalho.

## 6. Análise e Resultados da Pesquisa

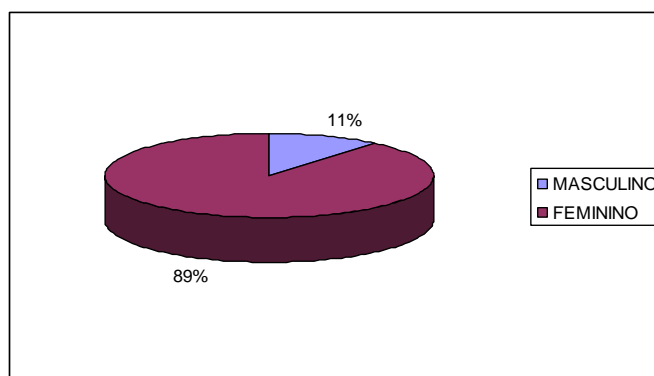
Com o propósito de analisar a atuação do profissional de secretariado executivo na gestão pública, especificamente os profissionais da Universidade Federal do Ceará, mediante o exercício da liderança secretarial em uma Instituição Federal de Ensino Superior (IFES) foi aplicado um questionário objetivo com nove questões, abordando assuntos relacionados aos conceitos de liderança, as exigências do perfil de líder, oportunidades para atuar como líder na empresa em que trabalha e satisfação com a profissão.



O universo dessa pesquisa foi composto por profissionais graduados em Secretariado Executivo que atuam na UFC. A pesquisa teve como amostra nove secretários executivos inseridos nos diversos departamentos da referida instituição. Para realizar a coleta dos dados foi aplicado um questionário objetivo, com respostas fixas, abordando conceituação de liderança, o perfil do profissional da gestão pública e os desafios enfrentados no exercício da liderança pelos profissionais de secretariado. O referido questionário foi enviado por e-mail aos respondentes e após recebimento das respostas foi realizada a análise das informações.

A seguir serão apresentados os resultados obtidos por meio da pesquisa através de gráficos seguidos pela interpretação:

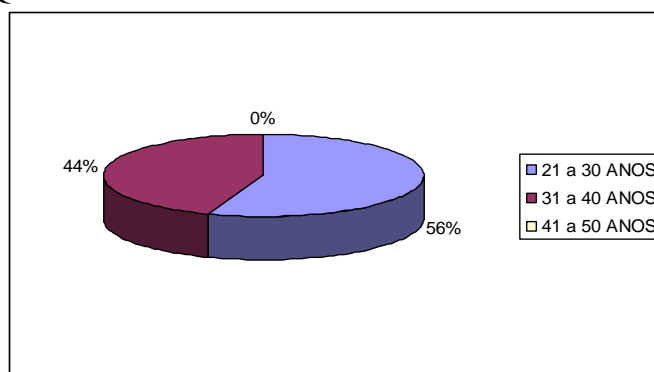
Questão 1: Consiste em verificar o sexo dos entrevistados:



FONTE: Pesquisa de campo / outubro de 2010

Observa-se que apesar da presença do sexo masculino, ainda é predominante na área secretarial profissionais do sexo feminino. Dentre os entrevistados, os homens estão representados por apenas 11% do total e os 89% restantes são compostos por mulheres, o que nos demonstra a dominância do mercado feminino nesta área. Apesar de o secretariado ser uma profissão que possui em sua maioria mulheres, os homens devem ocupar seu lugar no mercado, pois competência é uma qualidade sem gênero, não importando o sexo e sim as habilidades de cada um. A presença masculina no secretariado é fundamental para demonstrar uma nova mudança de perfil, desvinculando-se dos estereótipos e preconceitos passados, ligados à figura da mulher. É provável que os homens, mesmo gostando da profissão sintam-se receosos em assumir um cargo publicamente, visto o preconceito ainda existente na sociedade atual.

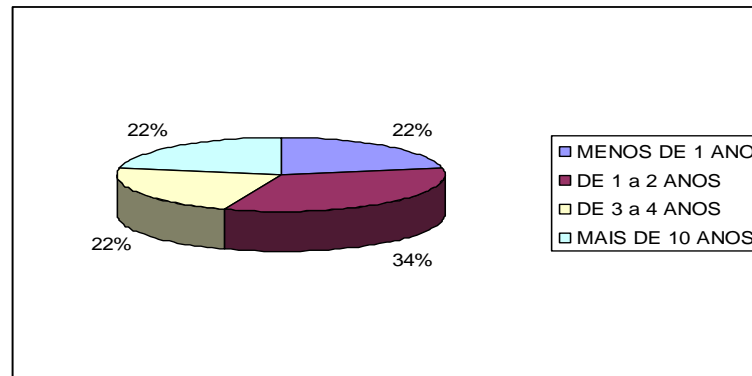
Questão 2: Busca identificar a idade dos entrevistados:



FONTE: Pesquisa de campo / outubro de 2010

Percebe-se que 56% dos entrevistados possuem idade entre 21 e 30 anos, demonstrando que estes secretários estão à pouco tempo no mercado de trabalho. Por possuir um perfil mais jovem, os profissionais de secretariado da UFC apresentam maior facilidade em lidar com a tecnologia atual, adaptando-se às novas linguagens e equipamentos oriundos da evolução da mesma. Para os profissionais com maior idade, a busca incessante por informações através de cursos técnicos profissionalizantes, idiomas e interpessoais pode fazer a diferença que o mercado exige.

Questão 3: Tempo que exercem a profissão:

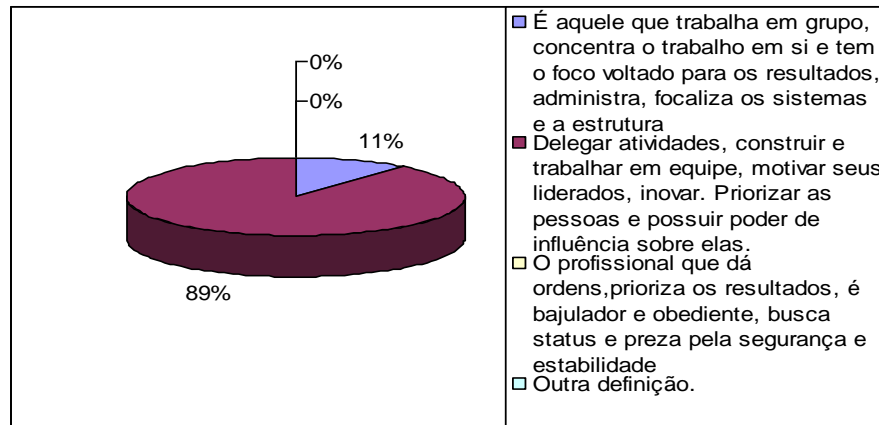


FONTE: Pesquisa de campo / outubro de 2010

No gráfico acima nota-se que na UFC predomina, entre 34% dos respondentes, o período de exercício da profissão entre 1 a 2 anos, tendo como consequência a pouca experiência dos profissionais. Segundo Silva (2009) as competências necessitam muito mais do que ensinamentos acadêmicos (teóricos) para obterem conhecimentos, habilidades e atitudes, são necessárias experiências práticas, sejam através de empregos anteriores, estágios ou formação continuada. Com ou sem experiência é fundamental que as competências profissionais estejam sintonizadas de forma a agregar valor à organização, com responsabilidade e comprometimento.

A Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, no capítulo II art. 37, declara que “a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público” (BRASIL, 1988). Sabendo disso, pode-se afirmar que a abertura de concursos para a área secretarial nesta instituição de ensino é recente, visto que a regulamentação da profissão data de 30 de setembro de 1985, conforme promulgação da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, que posteriormente foi alterada pela Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996, esta última veio amparar a categoria de secretários executivos e técnicos em secretariado assegurando para os mesmos o direito de exercício da profissão.

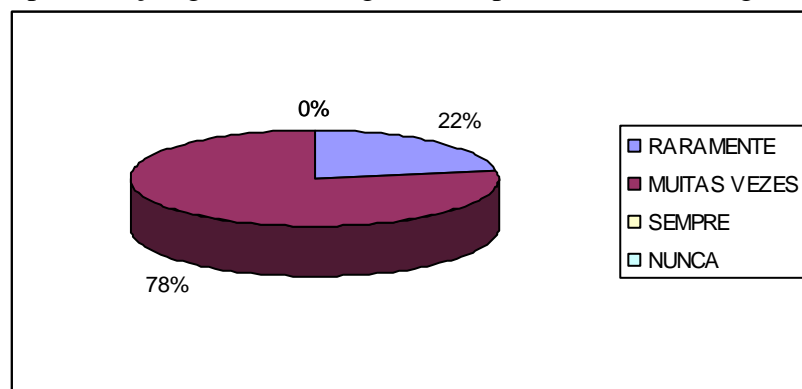
Questão 4: Definição de líder:



FONTE: Pesquisa de campo / outubro de 2010

De acordo com o gráfico acima, 89% dos respondentes conclui-se que os secretários investigados sabem discernir o real significado de líder, fugindo das concepções conservadoras de chefe. Os líderes, independente de cargo, são capazes de influenciar colaboradores na realização de suas tarefas, na consecução de objetivos e metas. A liderança é um dos recursos fundamentais para o alcance e solidificação dos objetivos. Ao ocupar a posição estratégica, sendo o elo entre os setores da instituição e possuindo informações privilegiadas, é primordial que o profissional de secretariado tenha entendimento do que representa a liderança dentro de uma organização, pois D'Elia (2009, p. 167) afirma que para desenvolver a liderança, praticá-la e ajustá-la ao seu perfil é vital que o profissional de secretariado invista nessa aprendizagem, principalmente com foco na liderança servidora e nos conceitos apresentados.

Questão 5: Representação gráfica da exigência do perfil de líder na organização pública:

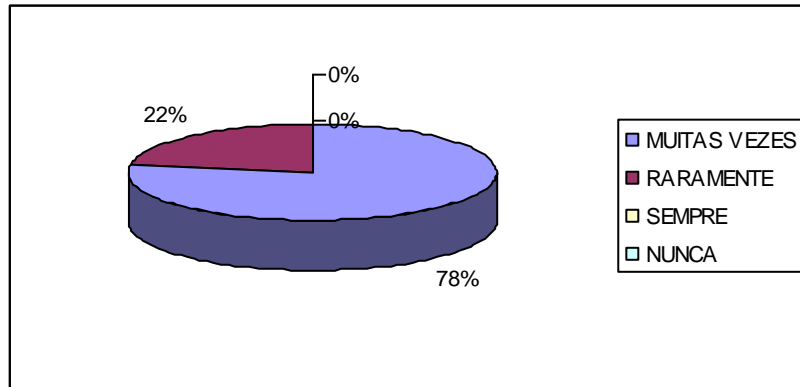


FONTE: Pesquisa de campo / outubro de 2010

Em análise à representação acima se afirma que em virtude das atuais exigências do mercado de trabalho, o profissional deve assumir um novo perfil voltado para a liderança na organização pública, pois as mesmas estão seguindo as tendências do sistema globalizado e tentando aprimorar sua prestação de serviços. Precisando, portanto, de profissionais qualificados, onde se insere o secretário. Esse resultado respalda-se na afirmação de D'Elia (2009) quando ela diz que o profissional de secretariado interage em todos os sentidos do ambiente organizacional (vertical e horizontal), em todos os níveis, coordenando,

assessorando, como porta voz, enfim, é um dos “carros-chefes” no cenário corporativo, devendo estar capacitado para atuar e exercer sua importância. O profissional secretário exerce influência decisiva na empresa, não sendo diferente no setor público. Como líder pode acentuar seu papel de agente de mudanças.

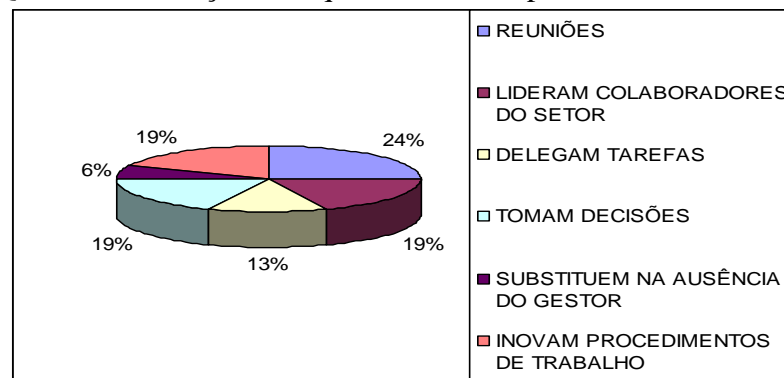
Questão 6: O local de trabalho proporciona oportunidade para atuar como líder:



FONTE: Pesquisa de campo / outubro de 2010

De acordo com os dados obtidos, comprova-se que a organização pública vem a cada dia proporcionando espaço ao profissional da área secretarial, pois segundo D’Elia (2009) “as empresas apresentam esse espaço fértil para a liderança do secretário e necessitam dessa atuação para aperfeiçoar resultados, facilitar a integração das equipes, aperfeiçoar a distância entre gestores e liderados e melhorar a comunicação.”

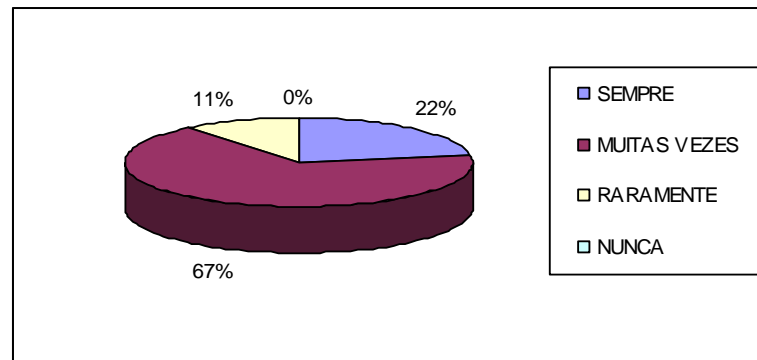
Questão 7: Situações em que o secretário pode atuar como líder:



FONTE: Pesquisa de campo / outubro de 2010

As situações que prevaleceram nas informações coletadas demonstram que o secretário atua como líder, principalmente, na execução de reuniões. Em segundo, lideram colaboradores subordinados ao seu setor; tomam decisões e substituem na ausência do gestor. Podem existir ainda, situações em que o profissional secretário exerça sua liderança indireta e informalmente, pois é a ponte entre gestores e demais profissionais internos ou externos.

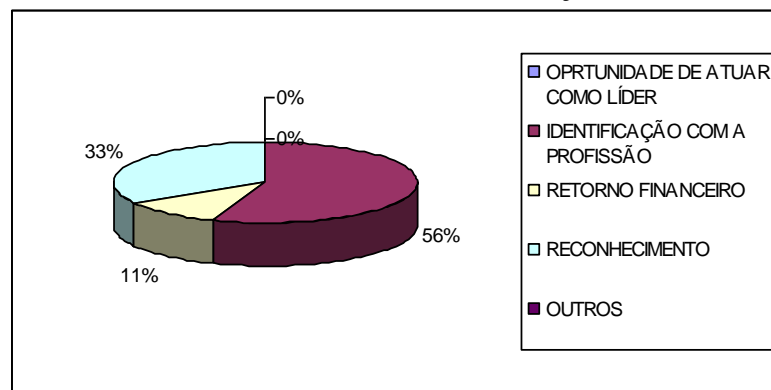
Questão 8: Satisfação com as atividades exercidas.



FONTE: Pesquisa de campo / outubro de 2010

Com base nos dados obtidos pode-se afirmar que a maioria dos entrevistados está satisfeita com as atividades exercidas, pois o secretário vem cada vez mais conquistando espaço nas organizações bem como executando funções administrativas. Durante (2009) afirma que “o secretário tem sido visto como o profissional que executa as atividades confiadas ou solicitadas pelos dirigentes” tendo como principal mudança a transformação do perfil.

Questão 9: Motivo da satisfação



FONTE: Pesquisa de campo / outubro de 2010

Em relação ao motivo de satisfação foi detectado que a mesma se dá principalmente devido à identificação com a profissão e ao reconhecimento obtido, com 56% e 33% respectivamente. Constatou-se ainda que, a atuação como líder não é a principal causa da satisfação, apesar da oportunidade de atuar como líder ter sido um dos itens de maior escolha em resposta a questão 7. Assim pode-se afirmar que existem outros fatores apontados pelos entrevistados com maior influência na satisfação. Contudo ter a oportunidade de atuar como gestor, mesmo que em curto espaço de tempo pode ser vista pelo profissional como uma forma de reconhecimento ao seu potencial.

## 7. Considerações Finais

O (a) Secretário (a) Executivo (a) é considerado um elemento chave na organização, isso acontece devido a uma postura de liderança condizente com as exigências do mundo globalizado, que envolve uma nova visão administradora.



Este estudo buscou esclarecer a transformação do perfil do Secretário Executivo para acompanhar as mudanças do universo organizacional, especificamente na Universidade Federal do Ceará, tendo em vista que Instituições Federais de Ensino Superior não estão estagnadas em meio a esse sistema dinâmico, pois demandam profissionais qualificados, com a finalidade de prestar serviços de excelência à sociedade. Porém a pesquisa teve algumas limitações, entre elas, o pequeno número da amostra; dificuldade de contatar os profissionais com formação superior em Secretariado que atuam na UFC, tendo sido o principal obstáculo para o retorno dos questionários.

Por meio de pesquisas bibliográficas e aplicação de questionário destinado a alunos graduados e atualmente funcionários da Universidade Federal do Ceará, foi possível perceber através dessa análise que o secretário está a cada dia tendo oportunidade de atuar como líder, ou seja, tem capacidade de delegar tarefas, tomar decisões, inovar procedimentos de trabalho, coordenar equipes e até substituir o seu superior quando o mesmo tiver que ausentar-se.

Foi possível também detectar que o profissional está satisfeito, devido a sua identificação com a profissão de Secretariado Executivo e o reconhecimento por parte da Universidade Federal do Ceará, representada por toda a comunidade, os quais estão exigindo do profissional de secretariado um perfil cada vez mais envolvido com a liderança.

Através deste estudo constata-se a necessidade de aprimoramento e atualização constante por parte do profissional da área de assessoria, visto que o mercado está cada vez mais exigente e mutável. E para que as empresas, do setor público principalmente, prestem serviços de qualidade são necessários profissionais capacitados e comprometidos. Que estejam alinhados e em sintonia com os objetivos organizacionais.

## Referências

- BENNIS, Warren. **Líderes – Estratégias para assumir a verdadeira liderança**. Manaus: Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança, administração do Sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.
- BRASIL. Constituição Federal (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Senado, 1988
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7 ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- \_\_\_\_\_. **História da Administração: entendendo a Administração e sua poderosa influência no mundo moderno**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- D'ELIA, Maria Elizabete Silva. A influência da liderança nas organizações e seus conflitos. In: DURANTE, Daniela Giareta; FÁVERO, Altair Alberto (org). **Gestão Secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo: Editora da Universidade de Passo Fundo, 2009.
- IANNINI, Pedro Paulo. **Chefia e liderança – Capacitação gerencial**. Viçosa: Aprenda Fácil, 2009.
- Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário, e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.jusbrasil.com.br>>. Acesso em: 23 jul. 2012.
- MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4ª Edição. São Paulo: Atlas, 2004.





Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012

---

**Os novos desafios da gestão pública.** Disponível em:<<http://www.jusbrasil.com.br/noticias>>. Acesso em: 30 out. 2010.

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

**Processo decisório e desafios da administração pública.** Disponível em:<<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 01 nov. 2010.

ROBBINS, Stephen P. et al. **Comportamento Organizacional** : teoria e prática no contexto brasileiro. 14 ed. São Paulo: Pearson Pretice hall, 2010.

SANTOS, Cássia Viviane dos; CAIMI, Flávia Eloisa. Secretário executivo: formação, atribuições e desafios profissionais. In: DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Alberto (org). **Gestão Secretarial: formação e atuação profissional.** Passo Fundo: Editora da Universidade de Passo Fundo, 2009.

**Teorias da Liderança.** Disponível em:< <http://www.scribd.com/doc> >. Acesso em: 28 out.2010.





## A EVOLUÇÃO DAS TÉCNICAS SECRETARIAIS E DA GESTÃO SECRETARIAL

PAES, Raul Vítor Oliveira  
Discente do curso de Secretariado Executivo na UEPA

MERCÊS, Fabíola Meireles das  
Discente do curso de Secretariado Executivo na UEPA

### Resumo

Este estudo tem por objetivo mostrar a evolução das técnicas secretariais e da gestão secretarial. O presente trabalho busca esclarecer o que são as técnicas secretariais e a gestão secretarial e suas implicações nas organizações, como também apresentar a evolução dos conceitos secretariais e sua forma de aplicabilidade. Portanto, através de pesquisa bibliográfica, pretende-se mostrar a importância do conhecimento das técnicas secretariais por parte do profissional de secretariado executivo, como também da gestão secretarial, ambos beneficiando tanto o secretário como a própria organização. O corpo do trabalho primeiramente aborda um breve entendimento sobre a profissão secretarial, em seguida são apresentados os principais referenciais teóricos que ajudaram na construção do trabalho, logo após é apresentado um pouco da história da profissão, acompanhado logo em seguida da apresentação das técnicas secretariais e gestão secretarial, resultando na evolução das técnicas secretariais e a gestão secretarial. Desta forma, o trabalho apresenta o crescimento conceitual dos mesmos e sua importância perante o profissional secretário executivo e as organizações.

**Palavras-chave:** Secretariado Executivo, Técnicas Secretariais, Gestão Secretarial

### 1 Introdução

A profissão secretarial existe desde os tempos remotos, em que foi constatada a necessidade de uma pessoa que pudesse compreender as decisões de seus superiores para transformar em ações efetivas para comunicar à sociedade, por meio das práticas de assessoria, configurando-se assim, como um elo entre o seu superior e o povo. E, atualmente, a sua função primeira de assessoria aos líderes, superiores ou governantes não mudou, o que ocorreu foi um aprimoramento efetivo das atividades secretariais com a inclusão de ferramentas, materiais e processos para corresponder às demandas contemporâneas das organizações, de acordo com a natureza das instituições. (SABINO e MARCHELLI, 2009).

Além da compreensão das decisões de seus superiores, os profissionais secretários cooperam com os executivos, na medida em que estão se desenvolvendo na autonomia da profissão segundo Durante e Santos (2010), com tomada de atitudes e iniciativas que atinjam o desenvolvimento das organizações, em que também estabelecem relações de comunicação com os demais setores empresariais, reforçando o papel da gestão na atuação secretarial. Para Bíscoli e Cielo (2004), é importante mencionar o secretário executivo como um profissional inserido nesse contexto de mudanças, colocando-o no papel de assessor gerencial.

Nesse contexto, as técnicas secretariais podem ser consideradas as primeiras tarefas a serem executadas por uma secretária perante a atuação profissional, pois são elas que acompanham e permanecem como atividades do profissional de secretariado nas organizações. Com isso, é importante compreendê-las, para que se entenda a evolução de tais técnicas, como tais atividades caracterizam a área secretarial, para assim, chegar a outros



conceitos, particularmente o de Gestão Secretarial, que vem sendo alvo de estudos mais recentemente (DURANTE, 2009).

Nessa esteira, faz-se necessário o resgate dos conceitos para o entendimento mais abrangente de todas as ações e situações que compreendem o universo do trabalho secretarial, em que assim, também podem ser analisados os desdobramentos dessas atitudes para resultados atuais e futuros, tanto para o indivíduo, quanto para as organizações; por meio de alguns questionamentos: O que são as Técnicas Secretariais, em um contexto genérico? O que é a Gestão Secretarial, assim como as suas implicações nas organizações? Como compreender a evolução dos conceitos secretariais, das Técnicas a Gestão, assim como a sua aplicabilidade?

O presente estudo pretende contribuir com a construção do conhecimento secretarial, a partir de uma compreensão mais aprofundada dos termos que cerceiam a profissão e, então, perceber a atuação profissional nas organizações, assim como na sociedade em geral, sob o prisma do entendimento das Técnicas e da Gestão Secretarial, e assim perceber a evolução dos conceitos norteadores do conhecimento em Secretariado, que está em consolidação.

Por lidar com termos específicos do ofício, então a relevância desse trabalho vem permitir, primordialmente, aos profissionais de secretariado o reestudo de seu próprio campo de trabalho e conceitual, assim como para a sociedade, a partir de um olhar mais crítico da profissão secretarial para as organizações contribuindo, assim, para uma visão apurada e progressiva dos conhecimentos de Secretariado.

O trabalho está estruturado em cinco tópicos, incluindo esta introdução. Depois, será apresentado o referencial teórico para embasamento conceitual dos campos a serem discutidos, em que terá como divisão: a profissão secretarial, as Técnicas Secretariais e a Gestão Secretarial. Após, a metodologia será descrita, com todos os procedimentos utilizados. Posteriormente, os resultados serão discutidos através da análise da evolução da Gestão Secretarial por meio das Técnicas, com as diferenças entre cada um dos campos. Então, as considerações finais terão corpo, com o fechamento pelas referências.

## **2 Referencial teórico**

A literatura usada como referência compreendem autores escreventes no campo do Secretariado, em que podem ser vistos em ordem cronológica, como Bíscoli e Cielo (2004), Sabino (2006), Sabino e Marchelli (2009), Nonato Júnior (2008, 2009, 2011), Neiva e D'Elia (2009), Durante (2009), Durante e Boeira (2010) e Caldas (2012). Ao que se percebe, a necessidade de pesquisa no campo secretarial foi crescendo com mais notoriedade neste início de século, com mais desenvolvimento de pesquisas em âmbito nacional, timidamente impulsionada com o surgimento de periódicos especializados na área secretarial, assim como o fomento de eventos acadêmico-científicos, que resultaram em trabalhos dos autores ora consultados. A seguir, os autores serão mencionados em cada um dos tópicos citados.

### **2.1 A profissão secretarial: um pouco de história para entendimento da evolução**

O Secretariado tem sua origem nos tempos remotos, desde a época da Mesopotâmia, com o povo sumério, que viveu entre os séculos de 3.000 e 2.000 a.C., no qual havia Reis e deuses, em que ambos mantinham auxiliares para a comunicação de suas decisões à sociedade sumeriana. Nesse contexto, surge a profissão do escriba como uma pessoa junto ao Rei, que registrava, organizava e divulgava as informações solicitadas, em que assim, têm-se os



primeiros relatos do papel de assessoria direta aos líderes, em que assim prefigura a origem do ofício secretarial (SABINO, 2006).

Importante salientar que outras profissões derivam do escriba, porém, de uma forma particular e mais perceptível, a figura do escriba ilustra atualmente a origem mais próxima e plena do secretário, justamente pela prestação da assessoria imediata aos seus superiores. E, assim, o escriba detinha uma posição privilegiada perante a sociedade, pois, partindo dos sumérios, passando pelas civilizações grega, romana, asiática e egípcia, com notória importância nas administrações públicas; chegando até a Dinastia Macedônica (356 – 323 a.C.), no Império de Alexandre Magno, o secretário alcançou o seguinte patamar: “O fato de exercer funções tão ligadas aos governantes, e a atribuição de registrar a história, proporcionou aos secretários o privilégio da leitura de obras cerceadas ao povo. Desta forma, esses funcionários tinham o acesso ao conhecimento.” (SABINO, 2006, p. 10).

Nessa época, o trabalho dos escribas passou por profundas transformações, em que resultou na segmentação de dois grupos: os que se tornaram professores, filósofos, conselheiros e escritores e o segundo grupo, que estiveram como escravos e prisioneiros de guerra e foram relegados a escrever ordens de seus chefes (NONATO JÚNIOR, 2009). Posterior a isso, durante os tempos até a Idade Média, as funções secretariais foram focadas em monastérios e mosteiros, em que eram exercidas atividades de arquivistas e copistas. Após a isso, foram instauradas as Revoluções Mercantil e Industrial e com isso, a assessoria volta a ter uma significação maior nas organizações. Nesse momento, a assessoria configura-se como um trabalho organizado de suporte técnico e intelectual, pois “[...] a profissão era exercida basicamente por profissionais de sexo masculino, com habilidades em redação, economia, contabilidade e filosofia”. (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 88).

Importante perceber que, entre os séculos XVIII e XIX, dois fatos merecem destaque para decisivas contribuições para o Secretariado: o primeiro trata-se da tentativa de colocação da mulher no trabalho secretarial, levantada por Napoleão Bonaparte, em que ele afirmou que levaria uma secretária para registro dos feitos de batalha, no que foi refutada, por ciúmes de sua esposa, a Josefina; e, ao mesmo tempo, o segundo fato decorre da inserção de um dos maiores nomes para a área secretarial, justamente pela prestação da assessoria imediata ao Napoleão Bonaparte nas áreas linguística (pelo estudo de idiomas, como o grego, o latim e outras línguas) e cultural (pelo conhecimento de nomes históricos, como Ramsés e Tutmés, assim como o estudo da cultura egípcia): François Champollion. Com ele, o trabalho secretarial

(...) partia da premissa do conhecimento como um todo, ou seja, era necessário possuir sabedoria em muitas áreas humanas e culturais”. Este estudioso deixou para o trabalho secretarial o legado de que o labor da assessoria deve ser feito com grande aprofundamento teórico e uma ampla visão cultural sobre a realidade assistida. (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 89).

No século XIX, a assessoria ganhava uma importância maior com a inserção da profissional secretária no comércio americano, em 1877 e, quando chegou em 1902, o número de secretárias em atividade atingiu a marca de 50 mil (CASIMIRO, 2012); reforçando a atividade secretarial nas organizações com pessoas do sexo feminino. Pode-se perceber que o momento marcante para a profissão é a presença feminina nos escritórios e no espaço laboral. Nessa época, ascenderam as primeiras teorias organizacionais, em que se pode enumerar a Teoria Clássica da Administração, de Henri Fayol, de enfoque na estrutura organizacional e a Escola Clássica, de Frederic Taylor, com o enfoque no operário. Ambas foram importantes para a compreensão do Secretariado nas organizações, assim como a sua colocação, na área administrativa, na qual está no ambiente coordenador da Administração (SABINO, 2006).



O contingente secretarial teve sucessivos aumentos durante a metade do século XX, em que, após a 1ª Guerra Mundial, atingia três milhões de secretárias, durante o início da década de 1930. Convém notar que, nesse momento é enfoque é feminino, devido à saída dos homens às duas grandes guerras mundiais, o que reforçavam os postos de trabalho para o sexo feminino. Durante a 2ª Guerra, os postos de trabalho cresceram. Neves, em relação a esse incremento, diz que: “A prosperidade continuou e, entre 1940 e 1945 a força de trabalho feminino cresceu de: 14 milhões para o significativo número de 20 milhões. A estatística para 1960 era de 22 milhões.” (NEVES, 2007, p. 18).

Nessa época, o conceito de Secretariado tem o seu aparecimento, mais precisamente em 1947, quando o Dicionário Merriam-Webster coloca o secretário como: “[...] uma pessoa que ocupa cargo de confiança em uma companhia, sociedade, etc.; um funcionário responsável por correspondências e registros; um funcionário à frente de um departamento particular ou de governo [...]”. (SABINO, 2006, p. 15).

É importante perceber que, no decorrer do século XX, houve escritos que enfocaram no trabalho secretarial executivo nas organizações. Para reforçar, é importante definir a função do secretário executivo como assessoria, de acordo com Sabino e Marchelli (2009, p. 609), quando estabelecem a relação entre prática e práxis profissional:

A prática do secretário executivo configura-se como atividade de assessoria com vistas à realização de objetivos organizacionais. Mas a práxis do secretariado vai além disso, e envolve categorias de análise que visam a compreender o entorno conceitual em que as atividades se desenvolvem.

Oliveira (2010), em sua pesquisa, usou como base o referencial de Enerst Dale e Lyndall Urwick, cujo trabalho é Organização e assessoria, de 1971. Pela publicação, notou que o termo assessoria deriva da terminologia militar e que, nos primórdios, já se fazia necessária à ideia desse trabalho junto ao faraó e dos seus exércitos no Antigo Egito. Como o trabalho de assessoramento tem raízes no militarismo, então, quando a assessoria militar foi adaptada ao universo organizacional, assim como houve aspectos positivos de agilidade e rapidez na tomada de decisão, também houve um ponto negativo sobre a condução das relações humanas, em virtude da assertividade das decisões sob apenas uma direção, a do próprio assessor, desconsiderando demais opiniões, além do fato dos homens de negócios não compreenderem o caráter militar de disciplina na assessoria. (OLIVEIRA, 2010). Assim, o conceito de assessoria não é visto com destaque nos estudos organizacionais.

No contexto brasileiro, a profissão secretarial acompanhou o crescimento da força de trabalho da área em escala mundial. Nas décadas de 1950 e 1960, a atuação profissional inicia nas organizações com certo destaque, voltadas especificamente para as técnicas secretariais. Nesse momento, começa-se a perceber a evolução do perfil profissional, em que passa do técnico ao gestor; ao que Nonato Júnior complementa: “A partir da complexificação das informações geridas dentro das organizações, o assessor passou, processualmente, de uma posição operacional para gerencial.” (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 99).

Além dessa transformação profissional, no Brasil é importante mencionar que houve mobilização da classe secretarial nacional, no que resultou em conquistas importantes para a profissão, com o fortalecimento e a conversão das associações civis de secretárias para sindicatos profissionais, a instauração das leis de regulamentação da profissão – a primeira, a Lei nº 6.556, de 05 de setembro de 1978, como atividade; e a segunda, a Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985, como profissão, com alterações por meio da Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996 –, a criação do Código de Ética, em 1989. Com a regulamentação



profissional, cresceu a demanda dos cursos técnicos e graduações em Secretariado Executivo. (BORTOLUZZI e FÁVERO, 2009).

Assim, com uma breve apresentação do histórico profissional e também depois de análises das obras de Sabino (2006), Sabino e Marchelli (2009) e Nonato Júnior (2009), nota-se que o trabalho secretarial está diretamente ligado com a assessoria organizacional, em que pode ser segmentado de acordo com as principais características de cada época: **assessoria clássica**, que tinha um conceito de trabalho de suporte técnico e intelectual, formando rede de conhecimentos entre os superiores e as sociedades civis, voltada para a administração público-política, até o século XVIII; a **assessoria moderna**, voltada para o trabalho técnico, para o apoio organizacional, voltada para a administração de empresas, entre os séculos XIX e XX, com enfoque voltado a materiais e processos e micro relações sociais; e a **assessoria contemporânea**, em que recupera o caráter da profissão secretarial da assessoria clássica, sendo assim, vista como uma política organizada e complexa de conhecimentos, por meio de redes de relacionamentos, processos e materiais, voltada para a atuação conjunta do processo decisório e para a comunicação aos demais setores organizacionais e sociais, com atuação organizacional público e privado, a partir do final do século XX até os dias de hoje.

Nesse sentido, cabe aqui uma reflexão conceitual de assessoria enquanto cerne do saber e do fazer secretarial, em Nonato Júnior estrutura a assessoria como:

(...) uma política tanto material como simbólica de atuação e significação das práticas secretariais, ocorrendo em rede e sendo composta de processos de assistência e de eventuais ocorrências de ajuda, mas que a assessoria é bem mais ampla, abarcando em seu rizoma os processos de gerenciamento, reflexão e significação das diversas práticas secretariais. (NONATO JÚNIOR, 2011, p. 6).

## 2.2 As Técnicas Secretariais

Com a repercussão mais evidente da profissão secretarial no Brasil e no mundo, tornou-se necessário estudar, de forma mais aprofundada, os processos e as atividades que norteiam o campo de trabalho do secretariado. Alguns trabalhos pioneiros são do final da década de 1970 e início de 1980, das autoras Ângela Schneider Loyola e Nérís Bertocco, em que “As suas obras referenciam autores estrangeiros nas áreas de administração, comunicação, relações humanas e psicologia denotando a necessária ligação entre elas para o desenvolvimento da profissão de secretário.” (SABINO, 2006, p. 7).

Para um maior entendimento, faz-se necessário saber o que vem ser a técnica, em que a mesma é conceituada como “criar um manejo, um conhecimento que possa gerar inventos com intuito de facilitar um determinado trabalho.” (FREITAS, 2012). Nisso, pode-se perceber que a técnica é entendida como uma criação de ideias, que podem levar às ações, procedimentos ou produtos, com fins da facilitação de uma ou de várias atividades.

Nessa esteira, já se podem apresentar as Técnicas Secretariais, que já possui alguns conceitos. De uma forma mais específica, as técnicas secretariais são “[...] métodos e procedimentos para desenvolvimento de atividades, identificação de processos administrativos e viabilidade de geração de resultados empresariais.” (SIQUEIRA, 2003). Agora, em um âmbito acadêmico e ainda reforçando o significado das técnicas para a profissão, as técnicas secretariais são, vistas por Sabino como essenciais ao desenvolvimento da profissão, em que merece uma ênfase maior no conteúdo ministrado nesse conhecimento no currículo, no que aduz a seguir:

As técnicas são o modo como fazer, os pormenores e detalhes essenciais à execução de um ofício, assim elas não podem estar à margem da organização curricular de um curso que pretende formar profissionais de Secretariado Executivo, que é





comprovadamente uma profissão com características peculiares no âmbito das profissões administrativas. (SABINO, 2006, p. 55).

Recentemente, Nonato Júnior (2009, p. 173) conceituou que as técnicas secretariais, como uma expressão:

designa toda intervenção técnica e tecnológica que se produz ao longo das atividades operacionais realizadas nos trabalhos de assessoria. As técnicas secretariais incluem: intervenção profissional, uso de tecnologia, elaboração e gestão de documentos, utilização de equipamentos físicos e virtuais e organização de atividades de escritório.

Em relação a isso, Sabino (2006) traçou tarefas, procedimentos e conhecimentos técnicos para a rotina secretarial, em que se pautam as técnicas de secretariado, de acordo as seguintes execuções: agenda, arquivo, atendimento, coordenação, eventos, planejamento, redação, reuniões e viagens. Com elas, são caracterizadas as técnicas secretariais e a conceituação de cada uma.

Por mais importantes e complexas funções em que o secretário tenha e vem assumindo, as técnicas devem estar sempre lado a lado do profissional. As técnicas secretariais compreendem: realizar contatos telefônicos, agendar compromissos, fazer follow-up, redigir, organizar e participar de reuniões, organizar eventos, preparar viagens tanto para o chefe como para a equipe e lidar com documentos e arquivos (NEIVA e D'ELIA, 2009). Tanto podem parecer simples, mas essas tarefas exigem atenção e comprometimento, pois são à base de uma empresa, e o secretário executivo está a cargo para realizá-los.

O **atendimento ao telefone** é algo primordial em uma empresa, a forma como você fala, o tom de voz, todos esses fatores influenciam na hora de um atendimento bom e personalizado quando uma empresa atende seu cliente. Muitas vezes, a organização pode conquistar um novo cliente apenas com um bom atendimento, por isso a grande relevância de se conhecer como proceder em uma ligação, pelos seguintes procedimentos. Primeiramente a informação deve ser bem tratada com seriedade e atenção; segundo, a pessoa deve ser cumprimentada tanto quando ela entra em um local como na sua saída; terceiro, no caso de demora no atendimento, o secretário está habilitado no oferecimento da acomodação para o cliente até o momento de seu atendimento; quarto, se estiver atendendo a uma ligação, mesmo assim cumprimentar a pessoa para que ela perceba que ela foi notada; quinto, a questão da agradabilidade, sem entrar em intimidades, com o cliente, é importante; sexto, a demonstração do interesse não apenas a pessoa mas também atenção ao assunto a ser tratado é relevante; sétimo, no caso de anotação de recados, a recomendação é que o tenha escrito em formulário próprio; e oitavo, transmissão através da voz, como já dito anteriormente, o princípio da cordialidade (NEIVA e D'ELIA, 2009). Atualmente, pode-se usar a terminologia **atendimento à distância**, devido ao fato do atendimento perpassar as linhas telefônicas e terem auxílio das tecnologias de redes e computadores, para a facilitação do mesmo.

Outro fator considerado importante nas técnicas secretariais é a forma de **recepção de clientes**, constituindo-se assim, no **atendimento presencial**. Na hora de receber um cliente na empresa, por exemplo, a transmissão de uma boa imagem é essencial, pois é a partir dela que o funcionário transmite a imagem da empresa. Na recepção de pessoas, na medida do possível, faz-se necessário o agendamento do horário com os visitantes no melhor momento para recebê-los, desta forma o secretário dedica maior atenção aos visitantes, não deixando de ser cordial e agradável. Seguindo esta mesma linha, o atendimento telefônico precisa também ser personalizado e o telefone deve ser muito bem utilizado, pois através do bom atendimento, a empresa aperfeiçoará seus resultados, fazendo com que seus resultados aumentem praticamente apenas pelo bom atendimento. Ao atender um telefonema, a pessoa deve ter



cuidado na entonação da voz devido à mesma transmitir o seu atual estado de espírito, por isso é necessária à atenção na transmissão, por meio de uma voz alegre e sincera; além de qualidades como a calma, cortesia, a naturalidade na hora de se expressar e a atenção, que são fatores essenciais em um telefonema.

Uma ferramenta muito importante para um secretário executivo é a **utilização da agenda**, tanto pode ser manual como eletrônica, ambos os modos são muito úteis na hora de se organizar os acontecimentos de uma empresa. A agenda contribui para que todos os recados sejam mais organizados, evitando a utilização de milhares de papezinhos soltos com lembretes (NEIVA e D'ELIA, 2009), constituindo assim, numa central de informações e dados relevantes de uma organização.

Assim como a agenda mantém os compromissos mais organizados e pode ser manual ou eletrônica, também é importante o destaque da técnica do **follow-up** - que significa acompanhar, seguir, dar sequência (NEIVA e D'ELIA, 2009) -, em que o secretário geralmente, através de uma pasta sanfonada, cuida da organização dos assuntos pendentes a serem resolvidos em um determinado prazo, tornando desta forma sua tarefa mais ágil e eficaz, constituindo, assim, em um acompanhamento organizado e sistemático dos compromissos empresariais.

Outro fator importante que faz parte das técnicas secretariais é a organização e participação em **reuniões**. “A reunião de trabalho é a forma mais eficaz de comunicar decisões, controlar e delegar tarefas, bem como estudar novas estratégias empresariais” (NEIVA e D'ELIA, 2009, p. 201). A organização de uma reunião é importante para melhor eficácia da mesma, e a participação é fundamental para acompanhar o decorrer da reunião para melhor elaboração de documentos, como por exemplo, a ata, e assim, promover a condução da comunicação organizacional.

A **organização de eventos**, por exemplo, de uma empresa pode ficar a cargo do secretário executivo, devido ao mesmo ter ciência dos compromissos empresariais internos e externos. Este profissional deve possuir conhecimentos de como organizar vários tipos de eventos, sua classificação, como proceder no cerimonial e protocolo, dentre outras tarefas. (NEIVA e D'ELIA, 2009). O conhecimento de todos esses fatores é primordial para o sucesso do evento.

Outra técnica secretarial importante é a **preparação de viagens**, seja de seu superior imediato ou da equipe, pois a organização de uma viagem requer atenção e agilidade, além da preparação com menor transtorno possível, constituindo assim, numa forma de organização de eventos externos.

A importância do secretário executivo na atribuição da **redação de documentos** é muito grande, pois é inerente ao profissional o domínio da escrita, facilitando a elaboração de documentos oficiais para outrem, evitando prejuízos na interpretação da correspondência.

E por fim, **o arquivo de documentos** é uma das mais importantes funções do secretário executivo. Através do arquivamento, os documentos são arquivados por ordem de importância como correntes, intermediária e permanente, definindo assim o grau de consulta dos mesmos.

Todos esses fatores como atender telefonemas, saber manusear uma agenda de forma eficaz, fazer follow-up, redigir documentos oficiais, organizar reuniões e eventos, lidar com arquivos, apesar de serem consideradas para alguns como funções básicas e limitadas, na verdade são primordiais ao funcionamento de uma organização e aos conhecimentos do profissional de Secretariado Executivo, e assim constituindo uma assessoria especializada e com uma expressiva coesão em procedimentos e métodos organizacionais.





### 2.3 A Gestão Secretarial

Nos últimos tempos, a gestão organizacional apresenta diversas facetas de forma a elucidar compreensões de fenômenos e transformações que passam as organizações atualmente. Dentre elas, um tipo particular de gestão vem se apresentando com um ligeiro desenvolvimento teórico e prático, sendo realidade nas organizações: a Gestão Secretarial. Tal problemática foi possível analisar a partir do momento em que ficou comprovado o uso das visões clássica e contemporânea da gestão no trabalho secretarial, no que pode ser atestado pelas palavras de Durante (2009, p. 138):

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

De uma forma mais aprofundada, Durante nos mostra que os primeiros estudos que apresentam o secretário na gestão derivam da autora Liana de Castro Natalense, tomando com base a obra *Secretária Executiva*, de 1995, em que o secretário é descrito como

planejador, organizador e controlador de agendas, arquivos, viagens, reuniões, documentos e supervisor de serviços de apoio como protocolo, recepção e xérox e, para tanto, serve-se das ferramentas gerenciais de liderança, motivação, comunicação, negociação e criatividade, que são as mesmas utilizadas pelo seu gerente. (DURANTE, 2009, p. 137).

Quando foi chegado ao século XXI, houve uma preocupação maior em se estudar a Gestão Secretarial, como disciplina do currículo do curso, e entender como ela ocorre nas empresas, como visto no trabalho de Bíscoli e Cielo (2004, p.11-12), em que as autoras assertam as:

disciplinas como as de Gestão Secretarial e Estratégia Organizacional, que os profissionais secretários executivos entram em contato com a administração de empresas, tendo acesso ao conhecimento das estruturas organizacionais e suas estratégias, para que possam se preparar para a assessoria executiva.

A partir desse momento, a gestão secretarial é percebida com um caráter mais humanístico e abrangente, em que são analisadas perspectivas organizacionais, como personalidade, diferenças individuais, atribuições, decisão, motivação, empoderamento, comunicação, liderança, e outras questões pertinentes ao âmbito organizacional, o que coaduna com a lógica processual-relacional, proposta por Watson (2005), como alternativa de compreensão à gestão organizacional, vista como uma forma mais justa de perceber o ambiente organizacional, em que levam em consideração os contextos culturais, sociais, econômicos e políticos, assim como relações sociais e humanas nas organizações e o trabalho descontínuo, com incertezas e ambiguidades, como influenciadores e influenciados pelas empresas de forma direta; em detrimento da lógica sistêmico-controladora, levantada pelo mesmo autor, que considera a mecanização do trabalho, com o trabalho racional, com seguimento a normas, regras e desenho organizacional.

Assim, a gestão secretarial consolida o seu significado a partir de duas óticas: a racional, em que se empregam o planejamento, a organização, a direção, o controle, a



comunicação estruturada, o gerenciamento pleno da informação, de materiais e processos para a realização das atribuições propostas; e a irracional, em que ocorre a partir de análise de situações e redefinição de atuações, com os conceitos de liderança, negociação, gestão de conflitos, consolidação das relações interpessoais e análise de comportamentos, além de outros conceitos que vão sendo discutidos e percebidos no cotidiano secretarial, sob dois pontos: pelo secretário executivo e pela estrutura organizacional de secretaria. Assim, percebe-se que Gestão Secretarial deriva da Gestão Empresarial, oriunda das bases da Administração, de acordo com Boeira e Durante (2010).

Sob a proposição de um enquadramento teórico, Nonato Júnior (2009), ao demarcar as Ciências da Assessoria como objeto científico do Secretariado, dividiu-o em quatro eixos, os quais seguem: assessoria operacional (Assessoramento), assessoria executiva (Assessorexe), assessoria intelectual (Assessorísitca) e assessoria aberta (Assessorab). Nisso, os estudos sobre a Gestão Secretarial são percebidos no eixo da assessoria executiva, por estar na camada estratégica das organizações e por interligarem-se diretamente em um mesmo campo de atuação.

Em sua pesquisa de análise das ferramentas da Gestão Secretarial utilizadas pelos secretários executivos egressos da Universidade do Estado do Pará, Caldas significou a Gestão Secretarial como:

toda atividade de assessoria desenvolvida em âmbito organizacional, na qual o Profissional de Secretariado assessoria a um ou mais executivos, e é responsável por colaborar na execução e efetivação das funções gerencias e outros procedimentos administrativo que requeiram sua atuação enquanto fornecedor de informações vistoriador e alinhador de processos. (CALDAS, 2012, p. 41).

Assim, nota-se que a 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.

Para perceber de forma efetiva as práticas da gestão secretarial por meio de ferramentas, Caldas (2012), após uma exaustiva pesquisa de bibliografia relacionada à temática, fragmentou a gestão secretarial nos seguintes eixos de atuação:

**Gestão da Qualidade** - fornecimento de informações para a alimentação do processo de realinhamento cultural para fins de aperfeiçoamento organizacional para o atendimento das necessidades do cliente, assim como na participação na educação continuada e na melhoria contínua na postura e atitude;

**Gestão de Marketing** - levantamento de atividades para desempenho no processo na pesquisa de mercado, assim como no assessoramento de tais pesquisas, com preparação de dados e informações para estudar as características dos consumidores, da concorrência e de perspectivas de atuação em mercados promissores;

**Gestão Estratégica** - gestão do conhecimento do ambiente de trabalho, em que a Gestão Secretarial é um aparato importante no âmbito organizacional, no qual as ligações e redes de relacionamentos e informações são construídas no cotidiano secretarial. Nisso, é de responsabilidade secretarial a condução para a motivação entre os colaboradores, atingindo a implementação das diretrizes estratégicas, assim como a análise e interpretação de comportamentos e relações sociais, com o intuito de gerenciamento de conflitos e tomada de decisões, como forma de cooperação na gestão supracitada;



**Gestão de Carreira** - aconselhamento e desenvolvimento de carreiras pessoal e interpessoal, com análise de experiências pessoais e profissionais aliadas ao trabalho atual, com fins de processo de aprendizagem;

**Gestão de Pessoas** - facilitação de chegada das informações ao nível estratégico organizacional e promoção de programas de treinamento e desenvolvimento profissional e atuação argumentativa na qualificação dos colaboradores empresariais, junto à alta administração;

**Gestão da Informação** - gerenciamento do fluxo informacional, através do conhecimento dos materiais, técnicas, e formas de processamento, compilação e distribuição adequada de informações aos setores destinatários.

Nisso, percebe-se a gestão secretarial com uma expressiva demanda de criação, organização e levantamento de conhecimentos, que cooperam para a compreensão das atuais realidades organizacional e científica. Constantemente, serão revistos ferramentas, conceitos e práticas de gestão que reflitam diretamente o trabalho secretarial e suas implicações, consolidando a assessoria executiva como campo profissional e inerente a todo e qualquer trabalho organizado e contribuindo a autonomia laboral no exercício da profissão de secretariado.

### 3 Metodologia

Pode-se perceber que a pesquisa assume uma natureza básica ou pura, uma vez que intenta promover a sistematização do conhecimento, sem um referencial prático imediato, em que “objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista.” (SILVA e MENEZES, 2001, p. 20).

Assim, tal pesquisa pode ser usada em outros estudos, tanto para revisar os conceitos aqui explanados e propostos, quanto para a aplicação de pesquisas ocorrentes na realidade, perceptíveis no campo de trabalho secretarial e das organizações, de forma a ter uma visão crítica do problema e perceber sugestões, assim como apontar melhorias.

Quanto à forma de abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, pois o seu foco está centrado nas relações humanas e na natureza, em que a prioridade é a investigação de fenômenos e a atribuição de significados e conceitos (SILVA e MENEZES, 2001); portanto a pesquisa qualitativa permitiu assim, melhor compreensão dos fatos e situações, por meio do sujeito estudado.

Em relação aos objetivos, o estudo é de caráter exploratório, uma vez que assim permite maior interação com o problema, constituindo uma familiaridade com a mesma, tanto que o “(...) principal objetivo é o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições.” (GIL, 1991, p. 25).

Para finalizar, o procedimento técnico usado é o bibliográfico, uma vez que o estudo é feito a partir de livros, trabalhos de conclusão de curso, artigos científicos e materiais extraído de website especializado, o que corrobora com a visão de Silva e Menezes (2001, p. 21), quando diz que a pesquisa bibliográfica se fundamenta “quando elaborada a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com material disponibilizado na Internet”.

### 4 A evolução Secretarial: Técnicas Secretariais e Gestão Secretarial

O Secretariado tem evoluído a sua atuação profissional e acompanhado constantemente as demandas do mercado de trabalho nesses últimos tempos, o que tem



exigido a redescobrir os conceitos, práticas e métodos que permeiam a profissão, não estando apenas numa perspectiva funcionalista e massivamente técnica, mas sim de forma a contribuir e cooperar com outras profissões e áreas de conhecimento, abrindo campos interdisciplinares e cognitivos.

De maneira especificada, as próprias Técnicas Secretariais viram o seu conceito ser transformado, a partir do momento em que as mesmas não foram mais consideradas atividades bastante limitadas e de pouca expressão organizacional, mas sim como atribuições importantes na organização dos trabalhos empresariais e com grande descrição de seus métodos e processos. E isso pode ser descrito nas palavras de Nonato Júnior, como segue, reforçando a situação das técnicas secretarias nas universidades atualmente: “Nas universidades, as técnicas secretarias vêm passando por um momento de ampliação, ou seja, elas devem abordar o saber técnico não apenas numa perspectiva funcionalista, mas como provocação aos processos de gestão do conhecimento” (NONATO JÚNIOR, 2009, p.176).

De forma mais aprofundada sobre a discussão das mudanças das Técnicas Secretarias, pode-se recorrer à história profissional, uma vez que as tarefas do secretariado brasileiro nos anos 1950, na atuação predominantemente feminina, estavam restritas à datilografia, arquivamento, anotação e repasse de recados, atendimento ao telefone e também, serviço de café; o que levou a surgir os primeiros cursos de datilografia e técnico de secretariado na época, permanecendo assim até a década de 1960 (KIPPER e FÁVERO, 2009), caracterizando assim as primeiras técnicas secretarias.

Juntamente com a evolução da profissão, as atribuições profissionais no sentido das técnicas, principalmente nas décadas de 1970 e 1980, foram remodeladas para responder às exigências empresariais, em que o secretário passa a ser visto como um membro ativo nas organizações (KIPPER e FÁVERO, 2009). De forma bem específica, nos anos 1970, o secretariado passa a ser reconhecido como membro da gerência e nos anos 1980, o secretariado assume uma posição gerencial para a efetiva prestação da assessoria organizacional, com o enfoque na qualidade do serviço secretarial (maior aperfeiçoamento profissional nas áreas de línguas estrangeiras, redação, administração, entre outros); na atenção com a informática e na administração participativa, no sentido de haver integração entre a chefia e secretariado (NEVES, 2008).

Na década de 1990, o perfil secretarial é consolidado com expressividade, com o profissional acompanhando “(...) as mudanças, resistências, expectativas, globalização, programas de qualidade e humanização das empresas.” (NEVES, 2008, p. 30). Com a mudança do perfil profissional, as Técnicas Secretarias passaram a ser compostas dos seguintes procedimentos: atendimento presencial e telefônico, documentação e arquivo, agenda, organização e participação em reuniões, organização de viagens e eventos e redação empresarial (NEIVA e D'ELIA, 2009), sendo descritas cada uma delas separadamente, como métodos operacionais do assessoramento empresarial.

Assim, percebe-se que novas tarefas foram surgindo com o crescer do Secretário Executivo dentro das empresas, tornando um profissional polivalente, assim é importante que se conheça a base da atuação profissional para compreender as atuais atribuições e competências secretarias, sendo essa base dada pelas Técnicas Secretarias e sua evolução conceitual.

Tanto é necessário conhecer e aplicar a base profissional, que academicamente, é conhecido que as Técnicas Secretarias precisam ser vistas como conteúdo primário, antes de outros mais aprofundados, como a Gestão Secretarial. Isso pode ser encontrado nas palavras de Sabino, quando, em sua pesquisa sobre as políticas de formação e emprego para a profissão de secretário no Brasil, a autora verificou os conteúdos dos projetos pedagógicos dos cursos



de Secretariado Executivo em diversas universidades brasileiras. Alguns resultados sobre os conteúdos propostos podem ser verificados a seguir:

Ainda sobre os conteúdos específicos dos cursos de Bacharel em Secretariado Executivo das IES públicas, observou-se a presença da disciplina de Técnicas Secretariais em seis dos cursos. A Universidade Federal de Viçosa é a única que mantém a disciplina Teoria Geral do Secretariado. Nesta e na Universidade Federal de Roraima é ministrada a disciplina de Gestão Secretarial. No entanto, para o secretário executivo obter a aptidão em gerir uma secretaria ou o processo de rotinas secretaria ele necessita, inicialmente, conhecer quais são esses processos e como trabalhar neles, o que está a cargo da disciplina de Técnicas Secretaria. (SABINO, 2006, p. 54-55).

A profissão de secretariado executivo evoluiu muito nas últimas décadas e vem se mostrando perante a sociedade que sua atuação dentro das empresas se torna cada vez mais importante, ajudando a organização no seu crescimento, além de o secretário crescer profissionalmente. Mas, por maior que seja a evolução da profissão, os secretários executivos não devem deixar de lado as técnicas secretariais, pois são a base da profissão, assim como a porta de entrada para adentrar em conteúdos mais específicos, durante a formação acadêmico-profissional. Isso pode ser encontrado de acordo com Sabino (2006, p. 55):

A abordagem das técnicas secretariais é a responsável pela preparação do egresso para as rotinas da profissão. As demais disciplinas do bloco de conhecimentos específicos têm vistas a complementar o conhecimento do aluno sobre o universo corporativo e suas dinâmicas, mas são as habilidades técnicas específicas para um secretário que irão dar suporte ao seu trabalho diário.

Com esse crescimento da profissão, novas funções foram sendo delegada ao secretário, tornando-se a cada dia um agente de resultados, agente facilitador, agente de qualidade e agente de mudanças (NEIVA e D'ELIA, 2009), passando a repercutir diretamente no trabalho secretarial, em suas técnicas e processos.

Se as próprias Técnicas Secretariais estão nesse momento em constante reformulação de seus métodos, que dirá então a Gestão Secretarial, em que há estudos emergentes a respeito da mesma? A percepção real das visões clássica e contemporânea da presença da gestão do secretário executivo nas atividades de secretaria é recente, e com isso, a necessidade de se perceber a gestão secretarial é igualmente importante, para que haja uma consciência mais aprofundada desse modelo de gestão nas organizações.

Ao mesmo tempo em que há muitas dúvidas sobre a Gestão Secretarial, também há muitas oportunidades em aplicá-la e contribuir para a sua conceituação, em diversos outros campos do saber e em coligação com outros campos de gestão, ampliando o seu aporte de conhecimentos, assim como provocando relações de interdisciplinaridade com outros campos do saber, em que abre campos de discussão em temas como a qualidade empresarial, a estratégia organizacional, o gerenciamento informacional, o marketing corporativo, o conhecimento e aprendizagem organizacional. (DURANTE, 2009; CALDAS, 2012).

Nessa esteira, podemos perceber a evolução conceitual entre Técnicas Secretariais e Gestão Secretarial e suas características, como mostrado a seguir, depois de análises de Sabino (2006), Durante (2009) Nonato Júnior (2009) e Neiva e D'Elia (2009):

**Técnicas Secretariais** - representam atribuições processuais que podem ser percebidas separadamente, com cada um dos métodos definidos, para a execução de uma tarefa mais específica, como as tarefas do atendimento presencial e à distância, arquivística, organização do trabalho, agenda, elaboração e gerenciamento documental; em que são enumeradas e procedidas de forma fragmentada, como atividades técnicas ou primeiras de assessoria;





**Gestão Secretarial** - identificada como prática social, por meio de conjunto de processos e ações, no qual o enfoque está centrado nos trabalhos e processos secretariais, tanto de forma predeterminada, quanto de forma inconstante, para o atendimento das diversas demandas organizacionais, como o gerenciamento informacional, de pessoas, estratégico, qualitativo e mercadológico, configurando-se assim, como a reunião de atividades na tríade - estratégico, tático e operacional - na assessoria executiva.

Assim, nota-se que as Técnicas e a Gestão são importantes para a compreensão do trabalho secretarial, de forma evolutiva: como conteúdo primeiro de todo e qualquer curso ou formação em Secretariado, as Técnicas Secretariais são primordiais para a adequada compreensão da rotina de trabalho em situação de secretaria, pelos métodos de execução de cada uma das tarefas atinentes ao profissional secretário, de acordo com Sabino (2006). Com o entendimento pleno de cada uma das técnicas, parte-se para um plano mais aprofundado, em que os significados técnicos adquirem um sentido mais integrado para a gerência e a reunião dos trabalhos secretariais. Posteriormente, da reunião dos processos de trabalho, relações sociais e estratégica empresarial, surge à prática da gestão secretarial no trabalho do secretário executivo e que repercute no funcionamento organizacional (DURANTE, 2009; CALDAS, 2012).

Com o crescimento da gestão secretarial, também novos conceitos vem sendo estudados, de forma a notar inter-relações entre as diversas facetas cognitivas. Um exemplo disso é o estudo da Gestão Secretarial com ênfase na Gestão do Conhecimento, em que há trabalhos pautados nessa tônica, como os estudos de Riccardi (2009), Rodighero e Grzybovski (2009), Boeira e Durante (2010), assim como Durante e Vaz (2011).

Interessante notar que, direta ou indiretamente, cada um dos trabalhos contribui paulatinamente para a consolidação do conceito da gestão cognitiva na gestão secretarial, uma vez que, atestada a contribuição do trabalho secretarial na gestão do conhecimento organizacional, favorece condições para a inserção dessa forma gestora no trabalho da assessoria nos âmbitos científico e profissional.

Assim, pode-se pensar em um capítulo sobre **Gestão do Conhecimento** ou **Gestão do Conhecimento Secretarial** como mais um eixo de atuação da Gestão Secretarial, uma vez que há comprovações de cunho acadêmico para a instauração de tal temática nos estudos da gestão secretarial, assim como pode configurar-se como uma etapa superior à Gestão da Informação, também atestada como eixo de atuação na gestão na assessoria executiva.

Com isso, ambas as formas de gestão organizacionais tem seus sentidos e práticas alargadas em construção de conhecimento, assim como reconhecimento profissional e prático na sociedade civil e na academia. Da mesma forma, com a evolução das pesquisas nas áreas secretarial e cognitiva, pode-se atestar a redefinição, refutação ou reestruturação dos eixos componentes da gestão secretarial, assim como a remodelagem de significado da referida gestão, suas implicações organizacionais e continuação para reflexões entre técnicas e gestão.

## 5 Considerações finais

Investigar a evolução dos conceitos das técnicas secretariais e da gestão secretarial para a profissão de secretariado executivo, assim como notar relações entre ambos os significados foi o objetivo desse estudo. De início, pela revisão histórica da profissão, após conferir diversos fatos que forjaram a construção do profissional, como o suporte técnico e intelectual a grandes líderes na Antiguidade, a ocupação de muitos postos de trabalho por pessoas do sexo feminino nos espaços empresariais e o desenvolvimento da profissão nos âmbitos operacional e estratégico, percebeu-se que o trabalho do secretário executivo está



alicerçado na assessoria organizacional, de acordo com trabalhos de Nonato Júnior (2009) e Sabino e Marchelli (2009).

Posteriormente, pelo aporte teórico, depreendeu-se que as técnicas secretariais tem o seu significado composto por procedimentos e operações com vistas ao assessoramento técnico das organizações, com a descrição de cada uma delas. A área secretarial vem sofrendo profundas e perceptíveis transformações no seu campo de trabalho, com o incremento e aperfeiçoamento de funções cada vez mais complexas, sendo assim fundamentais na atuação secretarial o conhecimento e aplicação de tais técnicas para a geração de resultados práticos nas organizações.

Das técnicas secretariais, pode-se partir para um conceito em consolidação e que é realidade organizacional, a partir da evolução do perfil profissional do secretariado: a gestão secretarial, que vem ser percebida como o gerenciamento e a condução de processos, pessoas e recursos para a efetividade da assessoria organizacional. Pela gestão secretarial, o secretário executivo assessora diversos campos do conhecimento atuando na gestão de qualidade, marketing, estratégia, carreira, pessoas e informação, contribuindo de forma significativa nos resultados das organizações.

Posteriormente, pelo histórico profissional do secretariado executivo, foi feita uma articulação dos fatos para estabelecer as diferenças de entendimentos entre Técnicas e Gestão Secretarial, com as ligações de cada um dos conceitos para compreender a função de assessoria executiva, realizada pelo profissional de secretariado executivo. Pela análise bibliográfica, podem-se analisar as primeiras técnicas de secretariado na chegada do secretariado no Brasil e compreender a sua evolução, com o passar dos tempos, chegando às atuais Técnicas Secretariais, que, atualmente, estão abalizadas de detalhados procedimentos e normas organizacionais. Com o histórico profissional e com análise de pesquisas, ficou perceptível a evolução das Técnicas para a Gestão Secretarial, com conceitos diferenciados, porém inter-relacionados, e inerentes à atuação profissional secretarial.

Portanto, a importância de ambos os conceitos tanto das técnicas secretariais quanto a gestão secretarial para o secretariado executivo é evidente e inerente à profissão, em que futuros trabalhos e temas de pesquisa podem ser levantados para a compreensão e discussão mais apurada de cada uma das técnicas e modos de gestão secretariais, assim como para a revisão dos conceitos que norteiam a atuação secretarial.

## Referências

- BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso e CIELO, Ivanete Daga. Gestão organizacional e o papel do secretário executivo. **Revista Expectativa**. Toledo, PR. v. 3, n. 3. 2004. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/741/626>>. Acesso em: 30 mai. 2012.
- BOEIRA, Deise de Almeida Ribeiro e DURANTE, Daniela Giaretta. **Gestão secretarial: o papel do secretário executivo na gestão do conhecimento organizacional**. XVII Congresso Nacional de Secretariado. 26 - 29 de maio de 2010. Fortaleza, FENASSEC: 2010.
- BORTOLUZZI, Cibele de Lara e FÁVERO, Altair Alberto. Treinamento ou formação: o equilíbrio necessário na configuração do perfil do secretário executivo. In: DURANTE, Daniela Giaretta e FÁVERO, Altair Alberto (Org.). **Gestão secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo, RS: Ed. Universidade do Passo Fundo, 2009.
- CALDAS, Joanes Barros. **As Ferramentas da Prática da Gestão Secretarial utilizadas pelos Profissionais de Secretariado Executivo egressos da Universidade do Estado do**





- Pará. 2012. 112 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue). Universidade do Estado do Pará, Belém, 2012.
- CASIMIRO, Lucia. **História da profissão de secretariado a saga das(os) secretárias(os)**. In: Site da Federação Nacional de Secretárias e Secretários. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/b\\_osecretariado\\_historico.html](http://www.fenassec.com.br/b_osecretariado_historico.html)>. Acesso em: 7 jun. 2012.
- DURANTE, Daniela Giaretta. Aprendizagem e Conhecimento Organizacional: Contribuições à Visão Holística da Gestão Secretarial. In: PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Org.). **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. São Paulo: Viena, 2009, p. 135-155.
- DURANTE, Daniela Giaretta e FÁVERO, Altair Alberto. A escrita e a reconstrução do conhecimento: enfoque na gestão secretarial. In: \_\_\_\_\_ (Org.). **Gestão secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo, RS: Ed. Universidade do Passo Fundo, 2009.
- DURANTE, Daniela Giaretta e SANTOS, Maria Elisabete Mariano dos. Profissão secretarial: enfoque na atuação estratégica. **Revista Expectativa**. Toledo, PR. v. 9, n. 9. 2010.
- \_\_\_\_\_. Postura autônoma do secretário: um fator de reconhecimento profissional. In: Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, 1., 2010, Toledo, PR. **Anais...** Toledo, PR, [s.n.], 2010. 1 CD-ROM, color.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FREITAS, Eduardo de. **Técnica e Tecnologia**. In: Brasil Escola. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/geografia/tecnica-tecnologia.htm>>. Acesso em: 7 jun. 2012.
- KIPPER, Rosane Tomedi e FÁVERO, Altair Alberto. Pensamento, criatividade e conhecimento: diferenciais do profissional de secretariado executivo. In: DURANTE, Daniela Giaretta e FÁVERO, Altair Alberto (Org.). **Gestão secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo, RS: Ed. Universidade do Passo Fundo, 2009.
- NEVES, Maria de Conceição de Oliveira. **Introdução ao Secretariado Executivo**. Rio de Janeiro: Editora T+8, 2007.
- NEIVA, Edméa Garcia e D'ELIA, Maria Elizabete Silva. As novas competências do profissional de secretariado. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.
- NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia do secretariado executivo: por uma teoria do conhecimento em secretariado**. Portal da FENASEC – Federação Nacional das Secretárias e Secretários. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos\\_trab\\_cientificos\\_consec\\_1lugar.pdf](http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos_trab_cientificos_consec_1lugar.pdf)>. Acesso em: 7 jun. 2012.
- \_\_\_\_\_. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: a fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.
- \_\_\_\_\_. Objeto de estudo em secretariado executivo: horizonte para a pesquisa das assessorias. In: Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, 2., 2011, Passo Fundo, RS. **Anais... A evolução da profissão por meio da pesquisa**. Passo Fundo, RS: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2011. 1 CD-ROM, color.
- OLIVEIRA, Saulo Alberto. **O que é assessoria? Evolução conceitual do trabalho dos assessores**. (Anais) III Concisa – Congresso de Ciências Sociais aplicadas – Unicentro. Guarapuava 2010. Disponível em: <[http://anais.unicentro.br/concisa2010/pdf/resumo\\_107.pdf](http://anais.unicentro.br/concisa2010/pdf/resumo_107.pdf)>. Acesso em: 8 jun. 2012.
- RICCORDI, Mariana Alissa Ritter. **Gestão do conhecimento: o papel da secretária na geração de conhecimento empresarial e no processo decisório do executivo**. 2009. 54 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo Bilíngue). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2009.



RODIGHERO, Deise e GRZYBOVSKI, Denize. Gestão do conhecimento e o profissional secretário executivo. In: DURANTE, Daniela Giareta e FÁVERO, Altair Alberto (Org.). **Gestão secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo, RS: Ed. Universidade do Passo Fundo, 2009.

SABINO, Rosimeri Ferraz. **A profissão de secretário executivo no Brasil: políticas para formação e emprego**. 2006. 196 f. Dissertação (Mestrado em Educação, Administração e Comunicação). Universidade São Marcos, Tatuapé, SP. 2006.

SABINO, Rosimeri Ferraz e MARCHELLI, Paulo Sérgio. **O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades**. Cad. EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, dez. 2009.

SILVA, Edna Lúcia da e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

SIQUEIRA, Márcia Cristina Moraes de. **Técnicas Secretariais: Reinvenção ou Adequação?** In: Site da Federação Nacional de Secretárias e Secretários. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/c\\_artigos\\_perfil\\_tecnicas\\_secretariais\\_reinvencao\\_ou\\_adequacao.html](http://www.fenassec.com.br/c_artigos_perfil_tecnicas_secretariais_reinvencao_ou_adequacao.html)>. Acesso em: 9 jun. 2012.

VAZ, Caroline de Fátima Matiello e DURANTE, Daniela Giareta. Gestão do conhecimento secretarial e suas implicações para a organização. In: Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, 2., 2011, Passo Fundo, RS. **Anais...** A evolução da profissão por meio da pesquisa. Passo Fundo, RS: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2011. 1 CD-ROM, color.

WATSON, Tony 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.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília]: CAPES: UAB, 2009.



## UMA ANÁLISE DE FERRAMENTAS DE PRÁTICA DA GESTÃO SECRETARIAL

CALDAS, Joanes Barros  
Secretário Executivo SRTE/PA nº 668

SANTOS, Maria Fabiana Silva  
Docente na Universidade do Estado do Pará – UEPA

### Resumo

O presente estudo tem como objetivo analisar o relacionamento dos conhecimentos emanados das áreas das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas com o saber e o fazer dos Profissionais de Secretariado Executivo, por meio das ferramentas da Prática da Gestão Secretarial dentro das organizações pelos profissionais de Secretariado Executivo. A pesquisa pauta-se na abordagem bibliográfica. Os resultados alcançados foram de grande relevância para compreendermos como as Ferramentas da Prática da Gestão Secretarial podem ser utilizadas pelos Secretários Executivos no campo de trabalho. Também apresentamos recente pesquisa que analisou como os profissionais de Secretariado Executivo egressos da Universidade do Estado do Pará utilizam as ferramentas de Gestão Secretarial nas organizações. Vislumbrou-se que os egressos possuem bons conhecimentos das ferramentas a eles apresentadas e as utilizam parcialmente, em diferentes níveis de frequência.

**Palavras-chave:** Secretariado Executivo. Gestão Secretarial. Ferramentas.

### 1 Introdução

O melhor saber é aquele  
que sabe superar-se.  
*Pedro Demo*

O perfil exigido pelo mercado de trabalho coloca o Profissional de Secretariado Executivo como agente promotor da uniformização dos processos organizacionais, atuando com o objetivo de diminuir os impactos dos problemas do dia-a-dia no tempo do executivo, ao mesmo tempo em que procura tornar a esses processos os mais eficientes possíveis, sem detrimento do nível de qualidade imposto pelas organizações de controle e requisitado pela sociedade em geral como forma de reconhecimento da eficiência organizacional.

Assim, diante dos processos organizacionais o Secretário Executivo está como o conector entre os diversos níveis organizacionais, devendo, portanto, ter a flexibilidade de colocar-se em cada parte da organização como se dela integrante fosse de forma constante e compreender o todo visualizando as influências de cada parte sobre as outras e consequentemente sobre o conjunto dos sistemas organizacionais.

Do ponto de vista teórico, percebe-se a deficiência da produção do conhecimento científico na área de Secretariado, entretanto, nos últimos anos tem sido substancial os esforços para aumentar a quantidade e a qualidade da produção científica na área de Secretariado, como pode ser observado em Nonato Júnior (2009), Durante e Fávero (2009) e Oliveira (2011), e ainda, paralelo a isso, alguns teóricos da área engendram esforços para delimitar o objeto de estudo do Profissional de Secretariado, com a consequente criação de uma ciência, a qual inicialmente foi denominada por Nonato Júnior (2009) de Ciências da Assessoria e dividida em quatro subáreas.

Sendo que sua efetivação depende do aprofundamento das pesquisas científicas nas subáreas definidas por estes pesquisadores para que as Ciências da Assessoria seja

reconhecida pela comunidade científica. Assim buscou-se contribuir para o enriquecimento da produção científica na área em questão, reafirmando deste modo, a Teoria Geral do Secretariado e as Ciências da Assessoria (NONATO JUNIOR, 2009) e balizando estudos posteriores sobre o tema.

A Gestão Secretarial é um dos pilares das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) para os cursos superiores em Secretariado Executivo e por meio do presente trabalho será possível compreender, em parte, quais as relações do tema com áreas correlatas ao Secretariado Executivo. E, ela está inserida nas Ciências da Assessoria no eixo denominado Assessoria Executiva (Assessorexe). Deste modo, visa-se aprofundar estudos e identificar como a Gestão Secretarial está inserida no cotidiano do profissional de Secretariado Executivo.

## 2 Contexto teórico da Gestão Secretarial

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN's) para os cursos de Graduação em Secretariado Executivo (BRASIL, 2005) em seu art. 5º dispõe sobre a organização curricular e projeto pedagógico do referido curso, dizendo que eles devem contemplar campos interligados de formação com conteúdos básicos, específicos e teórico-práticos.

A Gestão Secretarial integra o núcleo dos conteúdos específicos exigidos para formação de nível superior em Secretariado Executivo, de acordo com as DCN's. Sendo o estudo dela essencial para a formação dos profissionais que exercerão atividades de Secretariado Executivo no mercado de trabalho. Isto envolve a articulação entre teoria e prática, além do domínio de conhecimentos de outros campos do saber. Conforme dispõe no inciso II do art. 5º da DCN's, diz que são:

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. (BRASIL, 2005, p. 3 **grifo nosso**).

Podemos observar também que a Gestão Secretarial está inserida no contexto da fundação das Ciências da Assessoria proposta por Nonato Júnior (2009). Em sua proposta, o autor acima afirma que, compreende-se por Ciências da Assessoria “o domínio do conhecimento científico que estuda o conjunto de questões epistemológicas, interdisciplinares, tecnológicas, teóricas e práticas ligadas ao objeto de estudo das Assessorias” (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 165). Considerando que o objeto de estudo das Ciências da Assessoria está organizado em um foco central que se desdobra em quatro eixos (NONATO JÚNIOR, 2009). São eles: **Assessoramento, Assessorexe, Assessorística e Assessorab.**

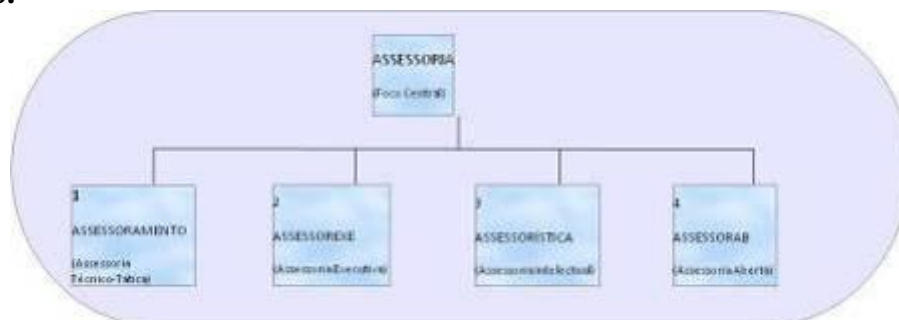


Figura 1 – Objeto de estudo das Ciências da Assessoria.

Fonte: Adaptado de Nonato Júnior, 2009.



Conforme elucidado acima, agora se conhece qual é o objeto de estudo das Ciências da Assessoria e seus eixos, a partir disso, busca-se compreender um destes eixos nas próximas seções deste trabalho. Detenhamo-nos então no eixo Assessoria Executiva.

## 2.1 Assessorixe

Assessorixe é o nome genérico para Assessoria Executiva dado por Nonato Júnior. O eixo Assessorixe é caracterizado pelo estudo do conhecimento em Secretariado ligado “às questões do trabalho de assessoria executiva empresarial, oficial ou gerencial autônoma” (NONATO JÚNIOR, 2009). Nonato Júnior (2009) ressalta que “os estudos desta área relatam a atuação do profissional de Secretariado como gestor do conhecimento no ambiente de trabalho” (p. 158), e agregam “os mais diversos conceitos que envolvem o fazer e o saber do secretário executivo em suas atividades de cunho gerencial” (p. 158).

A Assessoria Executiva vem sendo explorada por meio da disciplina Gestão Secretarial em diversos cursos de graduação no Brasil (NONATO JÚNIOR, 2009). Ao que Nonato Júnior ressalta que:

No *Assessorixe* o conhecimento tem seu foco sobre o fluxo informacional gerenciado nas atividades de assessoria executiva. Por isso, todos os processos de informação gerencial que envolvem o trabalho do secretário em âmbito administrativo fazem parte dos interesses conceituais da *Assessorixe* (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 159, *grifo do autor*).

Deste modo, as atividades de assessoria em diversas áreas como gestão de qualidade, gestão estratégica, liderança, etc., podem “produzir conceitos que dialoguem com o eixo temático da Assessoria Executiva” (NONATO JÚNIOR, 2009) desde que estes conceitos, estejam vinculados ao conhecimento e a prática do Profissional de Secretariado Executivo.

Segundo Nonato Júnior (2009), o Bacharel em Secretariado Executivo é o profissional que está habilitado para produzir conhecimentos em Assessorixe, conforme foi ratificado na Resolução do IV Fórum Nacional de Debates sobre Competências Profissionais: Níveis de Atuação (FENASSEC, 2012). Entretanto, profissionais de outros níveis podem fomentar estudos no eixo em questão, desde que tenham o devido conhecimento teórico na Assessoria Executiva (NONATO JÚNIOR, 2009).

Pondera-se, conforme exposto, que a Gestão Secretarial está compreendida dentro do eixo 2 – Assessorixe, e enfatiza a relação que os estudos realizados na área têm com as questões da Assessoria Executiva Empresarial. Deste modo, nas próximas seções aborda-se a Gestão Secretarial, seus conceitos, objetivos e algumas das Ferramentas da Prática da Gestão Secretarial aqui propostas.

## 3 Gestão Secretarial

Nesta seção aborda-se os conceitos e objetivos da Gestão Secretarial e as principais ferramentas utilizadas pelos Profissionais de Secretariado Executivo em suas atividades de assessoria.





### **3.1 Conceitos da Gestão Secretarial**

De acordo com Durante e Fávero (2009, p. 14) a Gestão Secretarial está inserida no contexto da globalização, ganhando destaque nos últimos 20 anos e, em vista disso foi incluída nas DCN's para os cursos de graduação em Secretariado Executivo (BRASIL, 2005), bem como no desenho curricular de tais cursos. Contudo a temática é pouco abordada em trabalhos científicos e empíricos, não estando definidos os meios pelos quais os profissionais de Secretariado Executivo podem dela utilizar-se ou quais técnicas administrativas (ferramentas) podem ser consideradas e estudadas na área de Gestão Secretarial.

Frente à situação, buscou-se na literatura existente identificar os conhecimentos específicos das Ciências Sociais e das Ciências Humanas, usados pelos Profissionais de Secretariado Executivo.

Mesmo com a parca produção a respeito da Gestão Secretarial, a temática é vivenciada no dia-a-dia dos Secretários (as) Executivo (as). Recentemente, no 2º Encontro Nacional de Acadêmicos de Secretariado (ENASEC), foram publicados três artigos tratando do assunto em questão (SILVA, 2011; HAAS et al, 2011; VAZ; DURANTE, 2011). Todos eles tratando de assuntos que cada vez mais instigam e desafiam este profissional no desenvolvimento de suas atividades laborais. Seguindo a mesma tendência, só foram encontrados dois livros sobre a temática na literatura brasileira (DURANTE; FÁVERO, 2009; PORTELA; SCHUMACHER, 2009). Contudo, percebeu-se que todos os autores hesitam em propor conceitos que definam a Gestão Secretarial, fazendo com que não seja possível estabelecer uma conceituação exata que bem defina a Gestão Secretarial embasados em autores e publicação já lançadas. Os conceitos, objetivos, ferramentas e técnicas da Gestão Secretarial estão enraizados no saber e no fazer dos profissionais de Secretariado espalhados por todos os cantos do país, tanto é que, há produção tratando das várias facetas da Gestão Secretarial.

Diante desta situação e como não se pode prosseguir sem um conceito, para os fins deste trabalho considerou-se Gestão Secretarial como toda atividade de assessoria desenvolvida em âmbito organizacional, na qual o Profissional de Secretariado assessora a um ou mais executivos, e é responsável por colaborar na execução e efetivação das funções gerenciais e outros procedimentos administrativo que requeiram sua atuação enquanto fornecedor de informações, vistoriador e alinhador de processos.

### **3.2 Objetivos da Gestão Secretarial**

Por ser uma temática principiante na formação de seus conceitos teóricos, assim como toda a estrutura das Ciências da Assessoria o é, como ressalta Durante e Fávero (2009), os objetivos da Gestão Secretarial também são de difícil aceção. Contudo, as DCN's para os cursos de graduação em Secretariado Executivo, determinam em seu art. 3º que o “perfil desejado” para o profissional de Secretariado Executivo requer “capacitação e aptidão para compreender as questões que envolvam sólidos domínios científicos, acadêmicos, tecnológicos e estratégicos” para assegurar “eficaz desempenho de múltiplas funções de acordo com as especificidades de cada organização” (BRASIL, 2005) no mercado de trabalho, e para isso, o profissional faz uso de diversos recursos e conhecimentos disponível nas áreas de administração e gestão, buscando trazer para o contexto de organização da secretaria, os conceitos destas áreas, bem como aplicá-los de maneira integrada, maximizando suas potencialidades para dar conta das diversas nuances inerentes ao desenvolvimento de suas atividades como Gestor Secretarial. E nas Ciências Humanas encontra pressupostos



teóricos que balizam e apoiam as interações do Gestor Secretarial com os demais partícipes de seu ambiente de trabalho, visto que segundo Durante e Fávero (2009, p. 14) a Gestão Secretarial é “uma temática interdisciplinar, que abrange especialmente as ciências sociais e humanas”. Deste modo, como objetivos da Gestão Secretarial pode-se considerar:

4. Utilizar os conhecimentos das áreas das Ciências Sociais e das Ciências Humanas no contexto secretarial, aplicando-os de maneira integrada e maximizando suas potencialidades, bem como desenvolvendo-os de modo a buscar “a construção de uma sólida identidade”(DURANTE; FÁVERO, 2009, p. 14) para a Gestão Secretarial, enquanto assessoria ao desempenho das atividades vislumbradas por cada uma dessas ciências;
5. Desenvolver no Gestor Secretarial competências sociais e humanas, visando atuação eficiente em um ambiente repleto de interrupções e contradições. Pois, de acordo com Durante e Fávero:

A atuação do Gestor Secretarial é repleta de **interrupções e contradições** e é caracterizada por relações interpessoais (...); nessas interações recebe, compartilha e dissemina informações de inúmeras naturezas, negocia acordos, busca parcerias, **gerencia conflitos e toma decisões**. (2009, p. 15, **grifo nosso**).

Assim considere-se que a Gestão Secretarial faz uso do que chamaremos rudemente de “ferramentas” das Ciências Sociais e das Ciências Humanas em sua práxis. Ante tal consideração, surgem perguntas como: Mas quais são estas ferramentas? Porque lhes atribui este designação? O que é entendido como ferramenta neste artigo? Por último, e talvez mais importante, como a Gestão Secretarial faz uso destas ferramentas? Nestes moldes, buscaremos dentro do possível, dialogar com a literatura existente, a fim de buscar elucidação para possíveis respostas aos questionamentos acima.

### 3.3 Ferramentas da Gestão Secretarial

Entende-se que antes de enumerar as ferramentas de Gestão Secretarial, convém definir o que este trabalho considera uma ferramenta. Assim, as perguntas abaixo norteiam a elaboração dos próximos parágrafos.

O que é entendido como ferramenta neste texto? O que são ferramentas da prática da Gestão Secretarial?

É extremamente fácil a quem quer que seja, identificar as ferramentas de um metalúrgico, carpinteiro ou pedreiro, a saber: máquina de solda, serrote, desempenadeira, martelo, nível, etc. Em sua raiz etimológica ferramenta deriva do *latim ferramenta*, plural de *ferramentum*. Ferreira (1999), no *Novo Aurélio do Século XXI*, define ferramenta como “1. Utensílio de ferro de um trabalhador.” e “3. Conjunto de utensílios de uma arte ou ofício.”. Além de parafrasear as definições supracitadas, Houaiss e Villar (2009, p. 887) também definem ferramenta como “3. Qualquer instrumento necessário a prática profissional” e “4. Meio para alcançar um fim.”

Observa-se que as ferramentas mencionadas acima não são necessariamente forjadas por tais profissionais, contudo, conferem aos respectivos utilizadores capacidade para realizar seu trabalho, visto que, sem elas, eles não realizariam adequadamente seu trabalho. Do mesmo modo ocorre com o Gestor Secretarial que necessita dispor de vários instrumentos de outras áreas para realizar adequadamente suas atividades, utilizando-os com meios para alcançar seu objetivo maior que é receber, disseminar e compartilhar informações de diversas





naturezas [fontes], buscando parcerias, gerenciando conflitos e tomando decisões (DURANTE; FÁVERO, 2009, p. 15).

Assim para efeito de uso na Gestão Secretarial, este artigo considera ferramenta como todo e qualquer conhecimento utilizado pelo Gestor Secretarial no desenvolvimento de suas atividades no contexto de uma secretaria, sendo uma habilidade adquirida no curso de graduação em Secretariado Executivo.

### 3.3.1 Ferramentas de Práticas da Gestão

Este artigo considera como ferramentas de Práticas da Gestão aquelas oriundas, em seu princípio conceitual, da área das Ciências Sociais Aplicadas e que, em suas práticas, as Ciências da Assessoria tem utilizado seus conceitos. Os conhecimentos já desenvolvidos e teorizados a cerca das várias práticas de Gestão, pois são indispensáveis para que as atividades de Gestão Secretarial sejam desenvolvidas com êxito.

#### 3.3.1.1 Gestão de Qualidade

Durante muitos anos imperou no mundo da produção a crença de que todo produto admitia uma margem de erro. Mas, os japoneses após a segunda grande guerra, reavaliaram esta premissa e descobriram que “as até então aceitáveis margens de erro podiam ser reduzidas a níveis extremamente baixos” (ARAÚJO, 2008, p. 227). Eles estavam conhecendo a gestão pela qualidade.

Araújo (2008) afirma que, resumidamente, qualidade pode ser definida “como a busca pela perfeição com fins a agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de organizações a lhes oferecer produtos” (p. 229). Assim, as organizações passaram a buscar uma melhoria continua da qualidade com uma filosofia em que “a eliminação do retrabalho” e a “obsessão pelo ‘defeito zero’ são regras que não podem distanciar-se das organizações que desejam permanecerem competitivas e obtendo lucros”.

Diante disto, surge o conceito de Gestão da Qualidade Total que segundo Chiavenato (2010, p. 550) “é uma filosofia de gestão que pressupõe o envolvimento de todos os membros de uma organização em uma constante busca de autosuperação e contínuo aperfeiçoamento”. Sendo necessário, o envolvimento de todas as pessoas em todos os níveis organizacionais para que se obtenham resultados concretos.

Então, qual é a participação do Secretário Executivo neste processo?

Quaresma (2010, p. 71) afirma que “a Qualidade Total pode ser usada” pelo profissional de Secretariado Executivo “no seu trabalho através da adoção das ferramentas da Qualidade Total e dos princípios de qualidade, como uma forma de aprimorar o seu desempenho e o seu desenvolvimento profissional, objetivando alcançar as metas e os objetivos empresariais”. Da mesma maneira, como detentor dos fluxos organizacionais de trânsito de informações, o Gestor Secretarial participa do processo de Gestão de Qualidade diretamente no fornecimento das informações que alimentarão o processo de realinhamento cultural que conduz a Gestão de Qualidade Total (GUEDES, 2009). De acordo com Guedes (2009), sua participação neste processo é fundamental, pois é ele quem “coordena e organiza a informação” e também atua no “processo de educação continuada, melhoria contínua, mudança de postura e atitude” que, conforme ressaltado acima, permitem as organizações alcançarem resultados concretos e “adentrar dimensionalmente na Gestão da Qualidade” (GUEDES, 2009, p. 183).



Percebe-se que a assessoria é indispensável neste processo de busca contínua pelo 'defeito zero', e que o profissional de secretariado, tanto pode atuar com articulador da equipe de Gestão da Qualidade, como também, pode ser ele o próprio gestor da qualidade dentro da organização.

### **3.3.1.2 Gestão de Marketing**

Marketing tem sido definido de várias maneiras. A conceituação mais abrangente encontrada e que se aplica a maioria das situações foi dado por Kotler que diz que “Marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam através da criação, oferta e troca de produtos de valor com outros” (KOTLER, 2008, p. 27). Analisar e entender as diversas variáveis do mercado exigem experiência e muito trabalho e, esta atividade é denominada de Administração de Marketing.

A Gestão ou Administração de Marketing ocorre quando pelo menos um interessado pelo procedimento de troca “reflete” sobre as maneiras de “atingir as respostas desejadas de outras partes” (KOTLER, 2008, p. 32). De acordo com Kotler (2008, p. 32) a Administração de Marketing “é o processo de planejamento e execução da concepção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços para criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais”. Saliente-se que a satisfação das metas individuais dizem respeito as necessidades e desejos dos compradores/consumidores. Ao analisar esta definição do autor supra, percebe-se que a administração de Marketing é um processo que envolve análise, planejamento, implementação e controle; bens, serviços e ideias; que se baseia na noção de troca/intercâmbio; e que a meta é produzir satisfação para os envolvidos.

Todos os procedimentos relativos às atividades de Administração de Marketing são demandas que exigem decisões rápidas em decorrências da mobilidade do mercado e análise de uma grande quantidade de informações. Diante de tal situação, o trabalho do Assessor do Gestor de Marketing é fundamental no manuseio de tais informações de modo a proporcionar a este Administrador tratamento célere das informações e consecução das tomadas de decisões igualmente rápidas.

A partir do exposto, o gestor secretarial em assessoria ao Gestor de Marketing realiza “levantamento das atividades a serem desempenhadas no processo de pesquisa de mercado” e também “assessora na execução de tal pesquisa, preparando dados e informações com vistas a elencar as características dos consumidores, da concorrência e das possíveis novas oportunidades de atuação no mercado” (OLIVEIRA, 2011, p. 168). Ressalte-se também que o gestor secretarial age como centro de distribuição e disseminação de informações dentro da rede de relacionamentos interpessoais entre os agentes internos e externos da organização, gerenciando “o fluxo informacional existente, nas formas escrita, oral, e virtual” (OLIVEIRA, 2011, p. 169), estes são demandas tanto internas quanto externas das organizações.

### **3.3.1.3 Gestão Estratégica**

De acordo com Chiavenato (2010, p. 574) as organizações são criadas para alcançar objetivos em um ambiente dinâmico e de mudanças, sendo necessário “realocar, reajustar e reconciliar continuamente seus recursos disponíveis com as oportunidades percebidas no seu ambiente de operações” com a finalidade de aproveitar as “brechas nos mercados e neutralizar as ameaças de seus concorrentes”.



Com vista a utilizar bem essas oportunidades e aproveitá-las, as organizações buscam desenvolver suas operações de maneira “coerente e consistente” através de estratégia que garantam o sucesso deste propósito. Esta estratégia organizacional constitui o início do processo de articulação e alcance da “capacidade de manobra” em um ambiente cada vez mais “complexo e dinâmico”. Ela “representa a mobilização de todos os recursos no âmbito global da organização visando a atingir objetivos situados no longo prazo” (CHIAVENATO, 2010, p. 574). Assim como traduz o comportamento organizacional em relação ao ambiente em que está inserida.

Considerando os destinos que a organização pretende seguir no futuro e o ambiente de operações em que se encontra, o nível institucional da organização define as estratégias. Esta definição tem “diferentes graus de participação dos níveis inferiores na sua elaboração e formulação”. Assim, é necessário que haja uma administração ou gestão estratégica. Esta, segundo Chiavenato (2010, p. 578) é “a administração voltada para os objetivos globais da organização situados no longo prazo”. Ela demonstra a “articulação do todo organizacional”, como elemento unificador de todas as partes da organização.

A última etapa para colocar a estratégia organizacional em ação é a implementação. E se ela não for realizada adequadamente, não se obterá sucesso com a estratégia. Segundo Chiavenato (2010, p. 599) “a implementação é feita através das pessoas e em séries de atividades que são basicamente administrativas”. E o propósito dela é “determinar quando as competências e recursos da organização deverão ser mobilizados para colocá-la em prática” (p.599), sendo de vital importância a adequação da estrutura organizacional de modo a possibilitar “o desempenho eficiente das tarefas solicitadas” e uma rede informacional “que permitam coordenação das atividades subdivididas” (p. 599).

A partir do exposto, o Gestor Secretarial é uma peça chave em todas as fases da Gestão Estratégica, pois sua atuação poderá unir a gestão do conhecimento no ambiente de trabalho, congregando o fazer e o saber do Secretariado Executivo em suas atividades de cunho gerencial (OLIVEIRA, 2011, p. 159). Como vimos, a Gestão Estratégica é indispensável à sobrevivência das organizações no mundo globalizado. Assim, para seu planejamento, elaboração e implementação são necessários elencar uma série de ações e informações dentro da organização. Sendo o Profissional de Secretariado Executivo agente conector entre todas as partes organizacionais, seu conhecimento sobre o assunto e sua participação nos processos de elaboração da Estratégia Organizacional é de extrema relevância.

Como bem ressaltou Chiavenato, dizendo que a implementação da estratégia é feita através das pessoas, o Profissional de Secretariado Executivo, pela natureza de sua atuação, está tão próximo das pessoas que fazem a organização, como está perto do centro de poder, onde são definidos os rumos futuros da organização. Por sua proximidade com as partes que impulsionam o todo organizacional, o Secretário Executivo conhece suas demandas e seu dever é buscar a efetivação da implementação da estratégia, como também, prezar para que as pessoas se sintam capazes e motivadas a alcançar as táticas organizacionais que são de sua responsabilidade. Deste modo, o Gestor Secretarial é um 'sensor' do ambiente organizacional, devendo gerenciar os conflitos e tomar decisões para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

#### **3.3.1.4 Gestão de Pessoas**

Os processos organizacionais que levam a valorização dos profissionais estarão sendo impulsionados por modelos de Gestão de Pessoas que buscam nestes profissionais



conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa tríade é a base que rege esta área atualmente, assim o profissional de Secretariado Executivo deve, não só estar em constante processo de desenvolvimento, como também ser agente de treinamentos dos seus colegas de trabalho, incentivando, promovendo e executando programas que possam ajudar na melhoria do desempenho organizacional, através da valorização do capital intelectual dos seus colaboradores. Mas como o Secretário Executivo pode agir diante deste cenário de Gestão de Pessoas? Como a Gestão Secretarial se insere no contexto assessorando o desenvolvimento destes processos que buscam desenvolver os colaboradores de suas organizações?

De acordo com Silva (2009, p. 173) o grande desafio do processo de gestão de Pessoas é “influenciar as empresas a investirem em seu capital intelectual por meio de estratégias que proporcionem satisfação aos seus empregados de forma a estimular os indivíduos a agregarem valor à organização”. Com base nesta afirmação, pode-se colocar o Gestor Secretarial como aliado a este processo, atuando na facilitação da chegada das informações ao nível estratégico organizacional, bem como participando do processo de 'convencimento' dos gestores, quanto a importância de qualificar os colaboradores da organização.

### 3.3.1.5 Gestão da Informação

Com a globalização e a enorme busca por conhecimento, saber onde encontrar a informação e como acessá-la é a habilidade certa e desejada, e o Gestor Secretarial, por ter o fluxo de informações correntes em suas mãos pode e fará toda a diferença. Nas palavras de Guedes (2009, p.183) “Na era do conhecimento (...), o profissional de secretariado - gestor da informação - **faz toda a diferença**” (grifo nosso). Mas para que isso aconteça, ele deve ter pleno conhecimento das ferramentas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) que poderá utilizar no desenvolvimento de suas atividades, tais como o que são Software e Hardware, Processadores de Texto, Processadores de Planilhas, entre outros.

O ponto inicial do conhecimento é a informação, mas sua efetivação requer a ação ativa do sujeito, sem ela a informação se torna apenas um dado, algo estático que está aí disponível, mas que não esclarece o como nem o porquê de um determinado problema, nem justifica as razões pelas quais algo é assim e não de outra forma. Deste modo, a informação precisa ser copilada, processada para se tornar em conhecimento e o Gestor Secretarial é o principal disseminador da informação dentro da organização, devendo ter conhecimento acerca do que recebe para assim, direcioná-la ao setor correspondente.

### 3.3.2 Ferramentas de Práticas Comportamentais

As aqui denominadas ‘Ferramentas de Práticas Comportamentais’ são aqueles conhecimentos que têm seu princípio conceitual na Área das Ciências Humanas e que nas suas práticas as Ciências da Assessoria tem utilizados seus conceitos. Conhecimentos estes essenciais para o desenvolvimento das atividades do Gestor Secretarial.

#### 3.3.2.1 Liderança

As empresas, sejam quais forem, são constituídas de pessoas e estas pessoas trabalham juntas, com sua atuação em diferentes níveis organizacionais. Algumas delas ocupam posições nos níveis administrativos, tornando-se responsáveis pela atividade conjunta de vários indivíduos, ou seja, são líderes. Para Vergara (2005, p. 74) liderança “é a capacidade



de exercer influência sobre indivíduos e grupos”. Esta influência vem a ser uma ação intencional em que “uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de uma outra” (CHIAVENATO, 2010).

Nas organizações, a ação de influenciar é exercida com a finalidade de alcançar a visão, a missão e os objetivos organizacionais, visto que tais só serão alcançados através das pessoas. Estas pessoas formam uma coletividade organizacional e, é característica das coletividades que hajam “movimentos contrários de cooperação e de conflito” (VERGARA, 2005), assim, é necessário aumentar a cooperação e direcionar os conflitos de modo que eles possam contribuir com aspectos de mudança e de criatividade (VERGARA, 2005), sendo esta a função da liderança.

Como percebe-se pelo exposto acima, atualmente a Liderança é uma competência exigidas em todos os níveis hierárquicos das organizações. Chiavenato (2010) salienta que muito mais do que líderes, as organizações necessitam de líderes de líderes, ou seja, os subordinados de um líder também podem e devem exercer a liderança em seus respectivos setores. Assim, o Profissional de Secretariado Executivo que já exercia o importante papel de agente facilitador da comunicação dentro das empresas, também pode adquirir e exercer esta competência.

D'Elia afirma que “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”. (2009b, p. 167). O Secretário Executivo ao atuar como elo entre os níveis decisórios e demais setores da empresa desenvolve a liderança, contudo, precisa estar consciente de que suas atitudes e suas decisões influenciam a maneira como suas solicitações são recebidas por seus liderados.

### **3.3.2.2 Motivação Organizacional**

Motivação não é um produto acabado, ela é um processo que “se configura a cada momento” (VERGARA, 2005) durante a vida. Para Vergara (2005), a motivação “é uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa”. A autora destaca ainda que “ela nos é, absolutamente, intrínseca”, ou seja, “está dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores”. Diante de tal afirmação, infere-se que não podemos motivar os outros a fazerem isso ou aquilo. Só podemos motivar a nós mesmos. Contudo a autora salienta que “tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação” (2005, p. 42). Assim pode-se fazer a diferença entre motivação e estímulo, estando aquela “dentro de nós” e, este “fora”. Essa característica de “interioridade” da motivação mostra que ela é “experimentada por cada pessoa”, desbancando quaisquer generalizações.

O Gestor Secretarial deve compreender os ensinamentos sobre a motivação para potencializar as habilidades de seus colaboradores. Deste modo, contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

### **3.3.2.3 Postura Ética**

Adotar uma postura Ética no desenvolvimento de sua vida profissional é indispensável a todo profissional. E ao Secretário Executivo muito mais lhe é exigido que tenha tal postura por ser profissional que deve gozar de confiança tanto junto aos administradores da empresa quanto junto aos demais setores, para assim poder atuar como elo entre estes setores, disseminando informações.





Mas não é somente isso que se espera dos Gestores Secretariais, eles também devem ter credibilidade para poderem embasar com as informações prestadas, a tomada de decisões dentro das organizações com a velocidade que é necessária frente às mudanças ocorridas no ambiente em que estão inseridas as organizações. Assim, a respeito da atuação dos secretários nas instituições, Hansen e Silva (2009, p.76) destacam que é “marcada pela confiança e pela ética, pois se espera dele o compromisso com a fidedignidade da informação, com a lisura nos procedimentos, com a retidão nas atitudes e com a qualidade solidária nos relacionamentos”.

### 3.3.2.4 Empreendedorismo

Diante da globalização da economia, da união dos mercados para realizar negócios com cada vez menos barreiras administrativas e fiscais, as pessoas necessitam estar preparadas para aproveitar as oportunidades que aparecem ante seus olhos. Entretanto, cada dia mais pessoas ficam desempregadas e apesar, de muitas vezes, terem um conjunto de experiências e conhecimentos que lhe permitiria desenvolver atividades na sua área, não tem capacidade para desenvolver um projeto e executá-lo. Assim como estes, pessoas empregadas anos e anos em uma empresa continuam fazendo as coisas da mesma maneira como foram ensinadas, nunca desenvolveram ou experimentaram novos modos de fazer seu trabalho. Tanto a estas como aquelas falta empreendedorismo.

Uma das definições mais simples para o termo diz que “empreender é realizar” (D'ELIA, 2009, p. 103). O empreendedor inicia algo novo e tem foco na ação. Diante da atual conjectura social e empresarial nas organizações, o Secretário Executivo tem seu potencial estimulado a cada dia, pois sua atuação se desenvolve em assessoria até ao nível estratégico das empresas, assim “(...) esse profissional tem acesso a uma gama rica e diversa de ideias, fatos, situações, aliada à convivência da diversidade humana” (D'ELIA, 2009, p.107).

Por ser profissional de perfil polivalente, o Secretário Executivo já é exigido a ter atitudes empreendedoras no seu dia a dia, mas pode desenvolver esta “competência comportamental” (D'ELIA, 2009, p. 109) de maneira adequada se procurar conhecer com afinco as bases da literatura sobre o tema. Deste modo, para a Gestão Secretarial, o empreendedorismo deve ser visto como competência a ser desenvolvida pelo próprio gestor, bem como para ajudar aos seus pares e subordinados a desenvolvê-la.

## 4 Caminhos da Pesquisa

Para a elaboração deste artigo utilizamos o método de Pesquisa Bibliográfica, buscando relacionar os conhecimentos adquiridos durante a graduação pelo Profissional de Secretariado Executivo com as teorias que permeiam as áreas do conhecimento das Ciências Sociais Aplicadas e das Ciências Humanas. Conforme defendido no percurso deste artigo, as ferramentas de prática da Gestão Secretarial estão intimamente relacionadas com o fazer e saber em Secretariado Executivo. Contudo, não podemos deixar de relacionar teoria e prática, e para fazer esta correlação tomamos a mão pesquisa realizada por Caldas (2012) no qual o autor busca compreender “Como os Secretários Executivos egressos do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade do Estado do Pará utilizam as ferramentas de Gestão Secretarial nas organizações?” (Caldas, 2012, p. 17). Tal pesquisa buscou identificar o grau de conhecimento, a frequência de utilização e o nível de aptidão dos sujeitos da pesquisa para com o tema em epígrafe. E, em um universo de 132 sujeitos, obteve-se um retorno de 22 questionários respondidos.



Condizente com as especificações acima, ao assuntar-se sobre as Ferramentas de Práticas de Gestão (Tabela 1), constatou-se que os sujeitos da pesquisa alegam que têm conhecimentos das referidas ferramentas e que pretendem utilizá-las em suas práxis, apresentando para todas as ferramentas índice superior a 0,50 (conhece e pretende utilizar). Ressalta-se que o índice que mais se aproxima da variável “Conhece e utiliza parcialmente” (0,75) é a Ferramenta de Prática de Gestão de Pessoas com índice 0,68. E Gestão de Marketing é a ferramenta que apresenta menor índice e, portanto, mais proximidade com a variável “Conhece e pretende utilizar” (0,50).

**Tabela 1 - Índice das Ferramentas de Práticas de Gestão**

<b>Ferramentas</b>	<b>Índice</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Gestão de Estratégica	0,66	0,35
Gestão de Pessoas	0,68	0,40
Gestão de Marketing	0,52	0,33
Gestão da Informação	0,63	0,21
Gestão de Qualidade	0,55	0,38

Fonte: adaptado de CALDAS (2012, p. 84).

Frisando-se que todas as ferramentas apresentadas na Tabela 1, apresentam nível de desvio padrão elevado, o que denota que há uma variância alta nas respostas e que estas foram heterogêneas.

Ao observar as Ferramentas de Práticas Comportamentais (Tabela 2) pode-se constatar que, os sujeitos investigados asseguram que têm conhecimentos das referidas ferramentas e utilizam parcialmente as Ferramentas de Práticas Comportamentais referentes à Liderança (0,80), Postura Ética (0,97) e Motivação Organizacional (0,75). Ao passo que é importante destacar que Postura Ética aproxima do índice 1, que concerne a conhecimento e utilização plena.

**Tabela 2 – Índice das Ferramentas de Práticas Comportamentais**

<b>Ferramentas</b>	<b>Índice</b>	<b>Desvio Padrão</b>
Liderança	0,80	0,59
Postura Ética	0,97	0,83
Motivação Organizacional	0,75	0,49
Empreendedorismo	0,67	0,50

Fonte: adaptado de CALDAS (2012, p. 85).

Citando-se que as Ferramentas de Práticas Comportamentais que permeiam os conhecimentos teóricos de Empreendedorismo ficou com índice 0,67, que dentro da escala utilizada concerne a “conhecimento e pretensão de utilizar” as referidas ferramentas.

Ressaltando-se que neste caso, o desvio padrão foi considerado muito alto, mostrando a grande variância nas respostas obtidas.





## 5 Considerações Finais

No estudo que ora se conclui, buscou-se compreender e aprofundar conhecimentos sobre as relações da Gestão Secretarial com outras áreas do saber científico. Verificamos que a temática se faz presente nas DCN's, bem como nas formulações das Ciências da Assessoria. Deste modo, mostrou-se onde a Gestão Secretarial ocupa espaço dentro da área de conhecimento em Secretariado.

Seguiu-se para as explicações sobre a Gestão Secretarial, com seus objetivos e conceitos referentes à elaboração deste artigo, pois conforme foi esclarecido, ela ainda é uma área com poucas pesquisas teóricas. Também se definiu e explanou sobre as ferramentas que a Gestão Secretarial utiliza em sua práxis, como o total de 09 (nove) ferramentas divididas em dois grupos, contudo, sem fechar este leque para inclusão de novas ferramentas.

Por fim, chegou a conclusão que a pesquisa é de extrema relevância para o Secretariado Executivo, haja vista que:

- d) Constatou-se que nas DCN's para os cursos de graduação em Secretariado Executivo, a Gestão Secretarial se fazia presente;
- e) Relacionou-se as Ferramentas de Práticas da Gestão Secretarial com o saber e o fazer dos assessores;

Como complemento disto, a pesquisa de Caldas (2012) observou que o nível de conhecimento das Ferramentas de Práticas da Gestão Secretarial pode ser considerado bom, contudo, sua frequência de utilização ainda é parcial, denotando que estes conceitos, ainda, não fazem efetivamente parte das atividades dos profissionais formados pelo curso pesquisado.

Diante de todo o apresentado, conclui-se que a Gestão Secretarial é primordial para o desenvolvimento da práxis em Assessoria Executiva e que seus conceitos estão enraizados no fazer e no saber dos assessores.

A principal limitação encontrada neste artigo foi à falta de literatura na temática da pesquisa, o que limitou a definição de conceitos. Por fim, recomendamos pesquisas posteriores para verificar a aplicabilidade das ferramentas ora apresentadas, bem como pesquisas sobre outras possíveis ferramentas, não enumeradas aqui, que relacionam seus conceitos com a Gestão Secretarial.

## Referências

- ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008. 311 p.
- BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. Diretrizes Curriculares Nacionais para os curso de graduação em Secretariado Executivo. Resolução nº 03 da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, de 23 de junho de 2005.
- CALDAS, Joanes Barros. **As Ferramentas da Prática da Gestão Secretarial utilizadas pelos Profissionais de Secretariado Executivo egressos da Universidade do Estado do Pará**. 2012 112 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue). Universidade do Estado do Pará, Belém, 2012.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 612 p.
- DEMO, Pedro. **Pesquisa: princípio científico e educativo**. 3 ed. São Paulo: Cortez, 1992.120p.



D' ELIA, Maria Elizabete Silva. Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Empreendedorismo Corporativo. *In:* PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Orgs.). **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009. cap. 6, p. 101-110.

\_\_\_\_\_. A influência da Liderança nas Organizações e seus Conflitos. *In:* \_\_\_\_\_. **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009b. cap. 10, p. 157-168.

DURANTE, Daniela Giaretta; FÁVERO, Altair Alberto. A escrita e a reconstrução do conhecimento: enfoque na gestão secretarial. *In:* \_\_\_\_\_ (Orgs.). **Gestão Secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo: Ed. da Universidade de Passo Fundo, 2009. cap. 1, p. 7-20.

FENASSEC. **Resolução do IV Fórum Nacional de Debates sobre Competências Profissionais: Níveis de Atuação**. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos\\_forum\\_debates\\_resolucoes\\_4.pdf](http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos_forum_debates_resolucoes_4.pdf)>. Acesso em: 06 jan. 2012.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. 3 ed. Totalmente rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 2828 p.

GUEDES, Simone. Gestão da Qualidade. *In:* PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Orgs.). **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009. cap. 12, p. 181-198. (Coleção Secretarial).

HAAS, Janaína Ramires *et al.* **O Secretário como Facilitador na Automação de um Processo de Negócio**. Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo (2. : 2011 : Passo Fundo, RS). A evolução da profissão por meio da pesquisa [recurso eletrônico] Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2011. 1 CD-ROM : color. ; 4 ¾ pol.

HANSEN, Gilvan Luiz; SILVA, Rosely Dias da. A importância da Ética na Gestão Secretarial. *In:* \_\_\_\_\_. **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009. cap. 4, p. 71-84.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Sales. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Elaborado pelo Instituto Antônio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Língua Portuguesa S/C Ltda. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**; tradução Ailton Bomfim Brandão – 5. ed. 7. reimp. - São Paulo: Atlas, 2008.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. **Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo: a fundação das ciências das assessorias**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009. 258 p.

OLIVEIRA, Saulo Alberto de. **Brevíssimo Tratado Conceitual da Assessoria: para entender o secretariado**. Guarapuava/PR: Gráfica Ideal, 2011. 200 p.

PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Orgs.). **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009. 296 p. (Coleção Secretarial).

QUARESMA, Hoana Leão. **Administração da Qualidade Total: um estudo de caso na empresa Alumínio Brasileiro S.A. no município de Barcarena/PA**. 2010. 91 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue) - Universidade do Estado do Pará, Belém, 2010.

SILVA, Ana Cristina Brandão Ribeiro. Os desafios e Perspectivas das Gestão de Pessoas: conhecimentos, habilidades e atitudes. *In:* PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José (Orgs.). **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009. cap. 11, p. 169-180.

SILVA, Nôga Simões de Arruda Corrêa da. **O Gestor Secretarial Alavancando Projetos**. Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo (2. : 2011 : Passo Fundo, RS). A



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado**  
**Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

---

evolução da profissão por meio da pesquisa [recurso eletrônico] Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2011. 1 CD-ROM : color. ; 4 ¾ pol.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso de. **Marketing Empresarial, Industrial e de Serviços**. Ed. Rev., atual. e reformulada. - São Paulo: Saraiva, 2005. 465 p.

VAZ, Caroline de Fátima Matiello; DURANTE, Daniela Giareta. **Gestão do Conhecimento Secretarial e suas Implicações para a Organização**. Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo (2. : 2011 : Passo Fundo, RS). A evolução da profissão por meio da pesquisa [recurso eletrônico] Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2011. 1 CD-ROM : color. ; 4 ¾ pol.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 4ª ed. São Paulo, Atlas, 2005. 213 p.



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

---



## **O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO EMPREENDEDOR NA ESFERA DA CONSULTORIA, APLICADA À ARQUIVÍSTICA NAS EMPRESAS PÚBLICAS E PRIVADAS: SECRETÁRIO NO ÂMBITO EMPREENDEDOR**

VELASCO, Françoise Nunes

KAROLINA, Mônia

VIANA, Inajara Amanda Fonseca  
Docente na Universidade Federal do Amapá – UNIFAP

### **Resumo**

O presente trabalho, tem a finalidade de abordar um dos pilares do Secretariado – A Consultoria. Nessa esfera de mercado, o Profissional de Secretariado terá ampla possibilidade de atuação no mercado, como consultor, e assim, transformar suas competências em oportunidade empreendedoras. Munidos de conhecimentos específicos na área Arquivísticas, este, por sua vez, poderá criar uma empresa de consultoria e prestar serviços nas empresas do comércio local. Diagnosticar, capacitar e organizar, será o tripé deste empreendimento, o qual teve sua fundamentação teórica formada à base da importância do arquivo para as empresas, a escassez de demanda para a atuação do Secretário Executivo nas Organizações, e capacidade empreendedora que este profissional possui. A proposta consiste em desenvolver os conceitos fundamentais de empreendedorismo, arquivo e consultoria. Inicialmente, será feita uma abordagem, destacando os vários conceitos sobre os temas, procurando destacar as idéias centrais defendidas pelos principais autores. . Diante da oportunidade empreendedora, visualiza-se neste trabalho que o profissional de secretariado executivo pode dispor de seus conhecimentos, os quais têm acesso em plena formação acadêmica, para entrar e permanecer no mercado de trabalho por várias portas, desmitificando o papel restrito ao cargo de gestor e assessor direto de executivos. A carência de profissionais especializados neste segmento de mercado dificulta o processo de arquivamento nas empresas de médio e grande porte, uma vez que essa rotina muitas das vezes é negligenciada dentro das empresas pela maioria de seus gestores.

**Palavras-Chave:** Consultoria, Empreendedor, Secretário Executivo

### **1 Introdução**

Tendo em vista a necessidade de colocação do profissional de Secretariado Executivo no mercado, este artigo vem propor uma investigação que redireciona este profissional para atuar em áreas secundárias à Assessoria, pois, sua formação é ampla e muito eficaz, tornando-o indispensável às empresas, porém, o Secretário, por si, é capaz de empreender seus conhecimentos e criar seu próprio negócio, apoiado numa gama de saberes específicos que este detém. Num primeiro momento, será apresentada a fundamentação teórica, que reforça a importância do arquivo para as empresas e necessidade em desenvolver um trabalho voltado a atender a demanda das organizações. Após essa etapa, será apresentada a tese de que o profissional de Secretariado pode tornar-se um empreendedor e criar sua própria empresa para atuar diretamente nas áreas que este domina, como, cerimonial, idiomas, treinamentos e capacitação, arquivística, entre outros, mas o foco aqui, será o arquivo.



Será apresentada uma pesquisa sobre as grandes empresas do comércio local, nas quais serão observadas as demandas e necessidades dessas empresas quanto à capacitação de seus colaboradores com o objetivo de manusearem os arquivos de maneira eficaz e eficiente, dinamizando a logística voltada a otimizar ao máximo o espaço físico e o tempo de busca de informação. Nesta perspectiva de empreendimento, surge o papel do Secretário como Consultor Arquivístico, o qual desenvolverá programas de treinamentos e organização, voltados para o setor de arquivo das organizações, mediante diagnóstico prévio, realizado pelo próprio Secretário. Este por sua vez, apresentará um projeto para as empresas com propostas de serviços e assim iniciará o processo.

A busca por informações específicas na área de consultoria, se fará através do SEBRAE, com monitoramento das etapas de criação da empresa de consultoria, bem como a formatação do Plano de Negócio, que é fator fundamental para o sucesso do futuro empreendimento. E por conseguinte, visualizar a real oportunidade de negócio e entender que o Secretariado Executivo é um profissional completo, detentor de seu próprio sucesso.

## **2 O Profissional de Secretariado na colocação de Mercado**

O mercado tem enfrentado bruscas transformações no último século, as quais têm afetado o mercado de trabalho diretamente, redirecionando profissões, extinguindo umas e abrindo portas para outras. Nesse contexto profissional, o mercado propôs readaptações em algumas profissões que são fundamentais, no entanto requer uma nova roupagem para acompanhar todo esse processo laboral. Mediante essa discussão, o Secretário Executivo aparece como peça chave das mudanças de mercado. Todo o seu conhecimento adquirido na academia é exigido como forma de recolocação de mercado, ainda que essa profissão sendo uma das mais antigas, continua tendo sua importância dentro das organizações sejam Públicas ou Privadas.

A formação do Secretário Executivo dentro das Universidades lhe permite atuar em várias áreas secundárias à Assessoria, pois, a grade curricular disponível dá um grau de conhecimento elevado a esse profissional, colocando-o no alto escalão das empresas, no entanto, as organizações de grande porte capazes de absorver essa mão de obra qualificada, dispendo de salários compatíveis com sua capacidade de atuação estão disponíveis apenas nos grandes centros urbanos, deixando às margens os Secretários que não têm acesso a esses centros e às grandes empresas. Focar esta visão para o Amapá, estado de poucas grandes empresas, percebe-se a escassez de vaga para esse profissional. E não somente na área privada como na pública, esta problemática está presente. Políticas Públicas ainda precisam ser discutidas e voltadas a perceber a necessidade e importância do Secretário Executivo nas Organizações.

Porém, o que este trabalho vem propor, é uma dinâmica inovadora de mercado para este profissional, o qual é detentor de amplo conhecimento técnico e científico, bem como capacidade de desenvolver um espírito empreendedor e cultivar suas próprias oportunidades. E o nexo de mercado identificado como propício para atuação é a Consultoria Arquivística, uma vez que a gestão de arquivo é de suma importância para as organizações. O dinamismo de mercado, exige competências profissionais que atinjam suas necessidades, entre elas a urgência das informações, sabendo que o centro de informações dentro de uma empresa está baseado nos arquivos e estes por sua vez devem estar dispostos em uma logística que facilite sua consulta, logo, sua organização deve ser imediata e eficaz, otimizando espaço e material. Essas e outras praticidades que são exigidas na arquivologia precisam de técnicas e conhecimentos específicos, pois, a funcionalidade do arquivo deve ser preservado de acordo





com a necessidade deste nas organizações. Mas para entender a importância do arquivo, é preciso perpassar por seu conceito, uma vez que sua importância se dá em consequência da preservação de informação. Segundo Shellenberg (2006), “Os documentos de qualquer instituição pública ou privada que hajam sido considerados de valor, merecendo preservação permanente para fins de pesquisa e que hajam sido depositados ou selecionados para depósito, num arquivo de custódia permanente.”

A citação acima nos remete a idéia de que todo acervo produzido, tem seu grau de importância, logo, percebe-se a real funcionalidade dos arquivos dentro das organizações, bem como sua rotatividade, conforme sua escala de tempo. Medeiros e Hernandez (2010) destacam que a importância dos arquivos cresceu enormemente à medida que se desenvolveram os conceitos sociais, econômicos e culturais da humanidade. A industrialização também representou papel importante na sociedade, exigindo arquivos de melhor qualidade, maiores e mais funcionais.

Medeiros (2010) relata que esse tipo de arquivo é muito importante na empresa, porque acompanha os assuntos pendentes ou que aguardam providências, como as cartas que esperam respostas, duplicatas a cobrar, faturas a pagar contratos a serem assinados, enfim inúmeros assuntos que não devem ser simplesmente arquivados ou esquecidos. O arquivo de prosseguimento é mais conhecido como arquivo de andamento, ou de follow up, precisa ser organizado convenientemente e, para isso, existem métodos tradicionais, como o cronológico, alfabético e moderno.

### **3 Secretário: competência e habilidades múltiplas**

Hoje o profissional de Secretariado Executivo vai mais além do simples atender telefonemas e monitorar a agenda do executivo, a carga de disciplinas apresentada a este profissional em seu currículo acadêmico lhe possibilita atinar com precisão a percepção do ambiente, das pessoas, dos códigos ditos e daqueles implícitos na linguagem não verbal, exercitar o equilíbrio emocional, ter uma visão da empresa como um todo, usar de sua criatividade na relação personalizada com o cliente, aplicar sua capacidade de planejar, inovar, analisar, administrar, ter iniciativa, habilidades, competências, tudo isto facilita o seu dia-a-dia, abrindo um leque de possibilidades de desempenhar com excelência a própria função do executivo, desta forma a relação com os colegas, os clientes e fornecedores tende a ser extremamente produtiva.

O enriquecimento das tarefas de um Profissional de Secretariado moderno pode ser visto de duas maneiras distintas: o antigo e o atual. Evidentemente a apresentação desses tipos tem em vista apenas o efeito didático, já que é possível encontrar secretários do passado que apresentem desempenho de assistente administrativa e de suporte de executivos. Da mesma forma que se podem encontrar quem defenda o ponto de vista de que a profissão do secretário deve compreender apenas as funções do secretariado. Mantendo-se, portanto, aberta a discussão, pode-se dizer que antes o secretário atendia a um executivo e hoje ele é assistente da empresa ou de uma área, como por exemplo, a diretoria.

(...) As tarefas de uma secretária compreendiam recepção e envio de documentos, atendimento telefônico, de visitas, manutenção de arquivos e agenda, marcação de reuniões, provisão de material de escritório. Hoje, as tarefas de uma secretária compreendem gerenciamento e operação de sistemas de informação (telefone, fax, copiadoras, microcomputadores ligados por modem a redes de comunicação); gerenciamento de serviços e de treinamento, atendimento a clientes, objetivando oferecer maior qualidade dos produtos ou serviços da empresa para a qual trabalha;



apoio logístico a reuniões (preparação de sala, estabelecimento de horário, envio de pauta, provisão de material necessário, como canetas, blocos de papéis, lápis, borracha, clipes, grampeador, pastas entre outros. (Medeiros e Hernandez, 2010, p. 317).

De forma qualitativa, o secretário está inserido no processo gerencial das empresas, como um profissional vital, para trabalhar ao lado do poder decisório, otimizando resultados, projetos e nas múltiplas opções que o novo mercado de trabalho oferece a todos os profissionais. A desconexão entre a velocidade de mudança do ambiente e a rapidez com que as decisões devem ser tomadas, impõe às empresas e a seus colaboradores a tarefa de manter uma organização impecável em relação a seus processos e a gestão de informações e documentos.

Mudou o perfil. Ampliaram-se as competências. Cresceram a dimensão e o nível de responsabilidade. Aliada a todas essas mudanças, há também a constatação da nossa importância no cenário mundial. A profissão secretarial situa-se entre as três profissões que mais crescem na atualidade, perdendo apenas para vendedores e professores. (Neiva, pag. 19 – 2009)

O mercado tem exigido profissionais de formação acadêmica específicas e direcionadas à área de atuação em Secretariado, que devem ser aptos a atuarem como:

- a) Assessora Executiva – sendo agente executor e multiplicador mais próximo dos executivos nas organizações, recebendo para isso, uma maior soma de poderes decisórios;
- b) Empreendedora – promover as idéias e as práticas inovadoras, com competência para implantar resoluções alternativas e inovadoras, bem como capacidade crítica, reflexiva e criativas;
- c) Consultora – estender à empresa e a sua cadeia produtiva seus objetivos e políticas, trabalhar com a cultura da organização, transformando-as em oportunidades.

Assim, pode-se inferir que a profissão de Secretariado Executivo a cada dia exige mais conhecimento, pois quanto maior o nível de informação fundada de um profissional maior serão as possibilidades de atingir suas metas. A tecnologia permite um trabalho mais centrado nas funções gerenciais, onde o conhecimento é vital, logo, pode-se afirmar que a função do Profissional de Secretariado Executivo é Gerencial e Estratégica.

Diante desse cenário e de acordo com Medeiros e Hernandez (2010) percebe-se que, as empresas procuram profissionais que tenham em seu perfil a capacidade de gerenciamento, habilidade para tomar decisões, relacionar-se com todos os níveis hierárquicos, bem como capacidade para entender o negócio e as estratégias da organização. O profissional de hoje, é um solucionador de problemas que tem a missão de utilizar com competência os recursos existentes para prover a equipe de informações confiáveis em tempo hábil, integrando as variáveis organizacionais e humanas, valorizando assim, a diversidade de conhecimentos e habilidades do profissional de secretariado executivo para gerar resultados com recursos escassos.

O papel do secretário extrapola o setor que ele atua – envolve a empresa de forma ampla e reflete-se no dia-a-dia empresarial. Uma organização com um profissional de secretariado altamente competente receberá os frutos de seu trabalho no padrão de qualidade que poderá alcançar.

Dentre as novas funções do Secretário Executivo, a organização do arquivo mantém a mesma importância, e a partir da necessidade de aprender a organizar melhor os arquivos dentro da empresa, visando um melhor desempenho de sua rotina, pois o processo de arquivamento de documentos é muito importante e precisa ser gerenciado a todo o momento.



#### **4 A importância do arquivo para as organizações**

MEDEIROS (1999) afirma que por tradição os papéis são arquivados, muitos arquivos não obedecem a uma ordem lógica, logo estes se tornam verdadeiros depósitos velhos de papéis, na esperança de que um dia estes documentos serão úteis. Alguns serão, mas nem todos, pois um documento possui vida útil de acordo com sua natureza. Porém em função da má organização surgem dificuldades quanto a localização de determinado documento. Na maioria das organizações este descaso ocorre em função dos gestores não possuírem este conhecimento específico, o que resulta em total abandono aos documentos produzidos pela própria empresa.

Os documentos são primordiais para que o planejamento, a administração e o controle das operações de uma organização ocorram de maneira satisfatória, ter acesso fácil e rápido às informações torna-se uma das características valiosas para empresas que ponderam a gestão das informações como fator principal para a tomada de decisões. Criar um sistema de informação que possua uma busca de documentos imediata e adequado, condicionamento coerente na guarda dos mesmos, pode agilizar o resgate necessário de subsídios, favorecendo desta forma o profissional na supervisão do seu tempo e facilitando suas ações dentro do departamento.

No ambiente empresarial é preciso ir além da visão que se baseia no aumento da eficiência e da eficácia para a diminuição de custos. A empresa deve ser capaz de regenerar suas estratégias essenciais e inovar, sem perder sua identidade e seu referencial histórico, a partir do qual se estruturou e evoluiu. Conseqüentemente, a empresa e seus profissionais precisam compartilhar, além de valores comuns e um direcionamento estratégico, as informações produzidas, recebidas e acumuladas no exercício das funções e atividades, registradas nos documentos empresariais. De acordo com o site Documentar.

“Uma empresa brasileira especializada da gestão de processos, documentos entre outros “a gestão de documentos visa assegurar a eficiência na produção, manutenção e destinação dos documentos, garantindo a disponibilidade da informação; assegurar a eliminação dos documentos sem valor administrativo ou científico; assegurar o uso adequado da micrografia e outras técnicas avançadas de gestão da informação; contribuir para o acesso e prevenção dos documentos que mereçam guarda permanente por seus valores históricos e científicos.” Disponível em <[www.documentar.com.br](http://www.documentar.com.br)> Acesso em: 25 de março de 2012.

Estruturar um arquivo, levando em consideração as necessidades da empresa, só ocasionará benefícios para a organização, uma vez que a documentação estando organizada de forma a respeitar sua natureza acesso a própria informação torna-se imediato, portanto conservada e pronta para ser recuperado no momento oportuno.

Para que o sucesso da consultoria ocorra, mais importante que a contratação de uma consultoria, é imprescindível que o empresário aceite esta necessidade e reconheça os benefícios que podem ser colhidos nesta intervenção, acolher os conselhos que lhe são dados.



## 5 Consultoria Arquivística

### 5.1 Aspectos conceituais de consultoria

A Enciclopédia digital *Wikipédia*, aponta vários registros antropológicos em que dão traços comuns às sociedades o surgimento de indivíduos aceitados como guias, sua função era o de aconselhar suas comunidades em varias questões, desde relacionamentos à ações para caça ou a guerrilha, incluindo aspectos de saúde psicológica e física. Nota-se então que a essência da consultoria permaneceu inalterada até hoje, claro que alguns pequenos ajustes foram ocorrendo de acordo com a época mais o simples ato de aconselhar alguém permanece intacto, já que o conhecimento ou a falta dele são fatores decisivos para esse processo.

Antes de tudo o que é trabalho? Há trabalho de duas espécies: a primeira consiste em alterar a posição da matéria da terra, ou próxima à sua superfície, relativamente em outra matéria, a segunda em dizer aos outros que façam assim. A primeira espécie é desagradável e mal paga, a segunda é agradável e bem remunerada. Esta última é capaz de ilimitada extensão: não há somente aqueles que dão ordens, mas os que dão conselhos sobre as coisas que deveriam ser ordenadas. (Bertrand Russel, 1957, p.35).

Bond (1999) também afirma que o surgimento da consultoria se deu há muitos séculos atrás, em meados do século XIX, o ato de aconselhar foi regido de uma sociedade para a outra; quando reis, rainhas e outros dignitários careciam de uma opinião especializada sobre determinado assunto, e não tinham tempo ou resolviam não fazer nenhum esforço necessário para admitir o conhecimento em acurado assunto, daí eles chamavam os consultores, que naquela época eram intitulados de conselheiros. Foi somente no início do século XX que a consultoria passou a auferir os moldes da atividade atual, com o passar do tempo, os consultores passaram a lidar com a função de exercer um papel de importância crescente no mundo dos negócios, e que permanece até hoje. A união da técnica científica coligada à experiência baseada em teorias, contudo sempre focando as soluções práticas, alavancou admiravelmente o estigma da profissão nas décadas de 40 e 50 nos Estados Unidos e na Europa Ocidental.

Atualmente muitos empresários já conseguem identificar suas deficiências em algumas áreas do conhecimento, perante tal quadro reconhecem que para administrar com sucesso uma empresa no século XXI é necessário a experiência especializada e o conhecimento. Atitudes como esta de reconhecer a importância de um consultor especializado em muitas situações é determinante para o bom desempenho de sua empresa. Diante de tantas particularidades o consultor quando convidado, considera, define o problema, proporcionando satisfação ao seu cliente. Consultoria é o ato de apoiar os proprietários ou gestores de empresas, garantindo assim que estes por sua vez venham a obter sucesso em suas tomadas de decisões estratégicas, decisões essas que influem de maneira positiva sobre os resultados atuais e futuros da organização. O foco da consultoria consiste em definir a melhor opção de atuação num ambiente de negócios repletos de dúvidas, imponderação, concorrências e probabilidades ignoradas, que juntas acabam tornado-se um problema extremamente complexo e de difícil solução se avaliado somente do ângulo do gestor da organização.

Quando as pessoas almejam algum tipo de transformação, o consultor assume importância relevante neste processo. Para isso o conselho deve ser adequado e complacente ao projeto em questão, ou seja, é preciso ser apropriado. Um modo certo para que o consultor alcance este nível de excelência é direcionar sua consultoria para uma área de atuação específica, tornando-se assim um consultor especializado. Isto acontece quando o consultor enfoca sua atenção, conhecimento e qualidades em uma área de importância específica. Agindo desta forma ele estará ajudando tanto o cliente como a si mesmo, pois terá



um único campo visivelmente definido para se especializar, portanto elevando suas chances de prestar um serviço de melhor qualidade. O cliente diante deste cenário terá elementos de qualidade e poderá usá-los imediatamente, aproveitando ao máximo seu investimento.

Analisando nosso mercado local, nos deparamos com uma realidade muito eminente, a ausência de procedimentos necessários para que a gestão da informação flua com sucesso dentro das organizações. Ao analisarmos as competências de um profissional de secretariado executivo, este nicho de mercado seria sem dúvida uma direção a seguir, estendendo o ramo de atuação de um deste profissional para uma das carreiras mais promissoras deste século: A consultoria especializada, neste caso voltado para a Gestão de documentos.

## 5.2 Empresa de Consultoria arquivística

Atualmente, muitas empresas veem a terceirização como um meio estratégico para se aumentar o foco nas metas dos seus negócios, e não mais como um simples meio de cortar custos. É possível salientar cinco esferas: competitividade, simplificação da estrutura, qualidade, produtividade e desverticalização. As empresas que enfrentam dificuldades em lidar com suas gestões documentais acabam impondo-se um risco, atrapalhando a busca de informações, protelando a tomada de decisão. Neste momento o consultor tem a possibilidade de avaliar todos os fatores necessários para seu plano de consultoria, analisar a rotina da empresa é decisivo para propor algum tipo de mudança que venha a favorecer a correção dos procedimentos.

A intervenção de um consultor neste momento, dedicando tempo e empenho necessários para diagnosticar o problema como um todo é determinante para o sucesso da consultoria, e mais importante que a contratação dos serviços terceirizados, é imprescindível que o empresário aceite esta necessidade e reconheça os benefícios que podem ser colhidos nesta intervenção, acolher os conselhos que lhe são dados. A Consultoria Arquivística é a solução ideal para empresas que precisam garantir a eficiência e qualidade da Gestão de Documentos e/ou Processos implantados, mas não querem desviar o foco do seu negócio, pois o prestador de serviços assume toda a Gestão de Documentos na empresa do cliente, reestruturando ou implantando um Centro de Gestão de Documentos. Este Centro responderá por todas as demandas da empresa através de serviços, ou seja, o que for necessário para que as organizações gerenciem e utilizem com racionalidade e eficiência as informações geradas externa e internamente.

Os serviços oferecidos pela Consultoria Arquivística inclui tecnologia, metodologia e a equipe operacional especializada para assumir a operação do Centro de Gestão de Documentos, dimensionada conforme as necessidades apresentadas pelo cliente. O valor agregado por esta prestação de serviços está relacionado principalmente à racionalização de custos de Gestão de Documentos e informações, e à minimização de riscos legais e fiscais.

Os benefícios apresentados adiante, entre eles o diagnóstico detalhado do quadro o qual a empresa encontra-se, dará uma dimensão antecipada dos processos de recuperação a serem tomadas dentro da empresa, bem como otimização de espaço e financeira e principalmente implantar um sistema eficaz de Gestão Documental.

- a) Avaliações independentes e especializadas, conduzidas por profissionais treinados e atualizados permanentemente.
- b) Visão externa e neutra do Sistema de Gestão de Documentos existente ou não, possibilitando sua racionalização, simplificação e melhoria contínua, garantida pela experiência em empresas dos mais variados segmentos;





c) Resultados mais objetivos e abrangentes com credibilidade, tornando a Gestão de Documentos um instrumento poderoso para seu negócio. Fundamental para a Alta Direção promover de fato a melhoria ao acesso, disseminação e recuperação de documentos e informações, minimizando assim os riscos envolvidos.

As vantagens financeiras para a empresa cliente, partirão da economia de consumos, no momento em que os materiais de arquivamento forem utilizados de forma correta, estes por sua vez, terão seus prazos de validade prolongados, evitando desperdício e gastos desnecessários, com aquisição de novos materiais constantemente. A organização do arquivo também é fator determinante para a conservação dos documentos, preservando-os e evitando assim gastos futuros com restauração ou até a própria perda do mesmo.

- a) Redução de despesas com multas fiscais, trabalhistas ou judiciais por não cumprir os prazos de apresentação da documentação exigida.
- b) Redução das horas gastas no planejamento e execução para melhoria ao acesso, disseminação e recuperação de documentos e informações;
- c) Redução de custos com contratação, treinamento e reciclagem de profissionais especializados;

Muitas empresas não possuem profissionais qualificados e ferramentas adequadas para a eficiente administração dos seus arquivos, gerando várias perdas operacionais e financeiras. Nessa solução, a Consultoria Arquivística fornece as ferramentas e treinamento aos funcionários do cliente para a correta manutenção dos acervos, garantindo, assim, a eficiência e qualidade nos serviços prestados. Realizando, também, auditorias periódicas e gerando relatórios de não-conformidades para a empresa atuar nas melhorias necessárias.

Este serviço proporciona a possibilidade da estruturação de arquivos empresariais de acordo com as necessidades do cliente, utilizando-se das mais modernas técnicas, Softwares e serviços disponíveis. Geralmente, o objetivo principal é a criação de um Centro de Gestão de Documentos dentro da estrutura do cliente, responsável pela execução de todas as rotinas inerentes ao arquivo, tais como: atendimento aos usuários, pesquisas, localização e disponibilização dos documentos, organização, estruturação e disseminação da informação, aplicação de tabelas de temporalidade e taxonomias, digitalização de documentos e demais atividades que propiciem racionalidade e eficiência às informações geradas externa e internamente.

Dentro do contexto de eficiência e redução de custos, inclui a elaboração de manuais contendo a metodologia de criação, tratamento, disseminação da informação, arquivamento e destinação final da documentação a ser gerada regularmente, além da capacitação dos usuários e responsáveis pelos arquivos, para a correta gestão dos documentos, manutenção e operação dos acervos e dos Sistemas e Softwares implantados. O relacionamento com o cliente é mantido através de visitas regulares, com objetivo de avaliar e auditar o desempenho dos usuários e dos responsáveis pelos arquivos, identificar oportunidades de melhoria e análise de problemas, investigando causas, analisando históricos, buscando soluções cada vez mais inovadoras e adequadas à dinâmica dos processos do cliente, garantido assim uma gestão total das informações da empresa, independente da mídia utilizada: papel, documentos digitalizados, arquivos digitais de qualquer extensão (.doc, .xls, .pdf etc), fitas magnéticas e microfimes, entre outros. Organização e inventário dos acervos já existentes é também outra opção de prestação de serviços da Consultoria, juntamente com a manutenção regular dos arquivos ativos, com remanejamento, tratamento, eliminação ou envio de documentos para o serviço de Guarda.

Atualmente, uma grande parte da memória organizacional está registrada eletronicamente sobre suportes frágeis e cujo conteúdo é fácil de alterar ou apagar, sendo este





o maior dos riscos das Aplicações Informáticas para a Gestão Documental. Outra desvantagem associada a este tipo de Aplicações, passa pela constante necessidade na atualização dos sistemas de hardware o que põe em riscos de perda de dados e informação pela não migração de dados. Quando bem estruturadas e, tal como os Sistemas tradicionais para a Gestão Documental, as Aplicações Informáticas, permitem um acesso mais rápido e eficaz aos documentos, bem como um melhor controle sobre os prazos de conservação para cada série documental ou tipologia documental, permitindo um melhor aproveitamento do tempo. Estas aplicações aproximam o arquivo da secretária, eliminando-se assim, os tempos de espera que existem na circulação de documentos.

No entanto, o documento físico terá que ser conservado, isto porque ainda não existe legislação que permita de uma forma definitiva a eliminação do documento original, pela troca de suporte com o digital. Por outro lado, a eliminação dos originais dos documentos, não permitiria estudos futuros sobre a constituição material dos suportes não eletrônicos ou mesmo estudos caligráficos. Existe sim, uma otimização do acesso à informação visto que toda a documentação é gerida por um software específico de Gestão de Documentos, otimizando drasticamente os processos de consulta, não sendo necessária a deslocamento aos depósitos de arquivo sempre que for necessária a localização ou consulta de um documento.

Este aspecto leva a outra vantagem, ou seja, à redução do risco de perda de informação. Como o documento físico (original) se encontra acondicionado no Depósito de Arquivo, não existe o perigo de este se extraviar ou ser danificado pelo uso de consulta. Por outro lado, se verificar a correta classificação dos documentos, o risco de perda de informação é muito menor, pelo que devem ser criados os Instrumentos de Gestão Documental essenciais para a classificação, avaliação e seleção de informação, sendo fundamental a implementação de um conjunto de medidas que visam a racionalização e a eficácia na constituição, avaliação, aquisição, organização, conservação e comunicação de informação.

## **6 Considerações Finais**

Entender a logística de mercado, não é tarefa fácil, pois, sua dinâmica é intensa, e os profissionais devem estar atentos às demandas e necessidades que circundam as empresas. Logo surge a figura do Profissional de Secretariado, polivalente e cheio de competências múltiplas, as quais o direcionam para atuações em áreas à parte da Assessoria. Contudo, é preciso fazer um estudo profundo das possibilidades de atuação no mercado, dentro de suas habilidades. O perfil empreendedor deste profissional lhe permite atuar em diversas áreas, bem como, empreender em um dos seus pilares – A consultoria.

Quando o Profissional é capacitado ele torna-se independente, capaz de buscar suas próprias oportunidades, criando até mesmo sua própria empresa; é o caso do Profissional de Secretariado, munido de conhecimentos específicos, entre eles a Arquivística, esta por sua vez é de suma importância para as empresas, tornando-se porta de entrada para a consultoria arquivística.

Este foi o foco deste artigo, onde as perspectivas teóricas mostraram que é possível a criação de uma empresa de Consultoria Arquivística pelo Secretário Executivo e este por sua vez prestar serviços tanto as empresas públicas quanto privadas e desmitificar a tese de que este Profissional só pode atuar diretamente como assessor. Cabendo sim, a ele crescer em outros segmentos secundários à sua formação, bem como aperfeiçoar seus conhecimentos e ampliar sua área de atuação e não depender diretamente das demandas de assessoria das empresas locais, cenários estes que limitam a atuação do Profissional de Secretariado, sujeitando-os à salários incompatíveis com sua capacitação.



## Referências

- DOLABELA, Fernando. O Segredo de Luiza. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo coorporativo* : como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 8ª Reimpressão. Rio de Janeiro : Elsevier, 2003.
- NEIVA, Edméa Garcia.; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. As novas competências do Profissional de Secretariado. 2. Ed. São Paulo: IOB, 2009.
- PAES, Marilena Leite. *Arquivo: teoria e pratica*. Rio de Janeiro. 3. Ed: FGV, 2004.
- SILVEIRA, Ailton Carlos da; et al. *Empreendedorismo: a necessidade de se aprender a empreender*.
- WIKIPÉDIA. Enciclopédia eletrônica. Disponível em <http://pt.wikipedia.org>. Acesso em 06 de abril de 2012.



## **ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO: ESTUDO REALIZADO COM FORMANDOS DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO COM O OBJETIVO DE IDENTIFICAR CAUSAS QUE COMPROMETEM O GERENCIAMENTO DO TEMPO**

BOGUSLAWSKI, Ana Maria

Graduada em Secretariado Executivo - PUC do Paraná.

Discente do MBA em Secretariado e Assessoria Executiva pelo Centro Universitário UNINTER.

OLIVEIRA, Vanderleia Stece

Coordenadora de Secretariado Executivo Trilingue e Curso Superior em Tecnologia em Secretariado - Centro Universitário Uninter  
MBA em Secretariado e Assessoria Executiva  
Mestranda em Educação pela Universidade Tuiuti do Paraná.

### **Resumo**

Tão importante quanto a qualidade das atividades desenvolvidas pelo profissional de secretariado executivo, é o grau de importância e a distribuição do tempo disponível para a execução das tarefas. Este trabalho trata de um tema que causa muito estresse, agitação e frustração em diversas pessoas: o tempo. A importância da qualidade do gerenciamento do tempo para os profissionais de secretariado executivo é fundamental, pois dele depende o sucesso profissional, pessoal e o do executivo que ele assessora. Desta forma, no desenvolvimento do presente estudo são expostas metodologias que podem auxiliar quaisquer indivíduos que tenham interesse em gerenciar melhor suas atividades, identificando os maiores vilões que contribuem para o consumo descontrolado do tempo e expondo como atitudes corriqueiras podem influenciar na produtividade. Este trabalho considera a administração do tempo dividida em três esferas, conforme o método desenvolvido por Christian Barbosa, servindo de base para a estruturação de uma pesquisa descritiva composta por um questionário, no intuito de identificar a condução das atividades pessoais e profissionais dos formandos do curso de Secretariado Executivo do Centro Universitário Uninter e da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, situados em Curitiba. O intuito é conhecer e mensurar como esses estudantes/profissionais utilizam seu tempo, considerando que o assunto faz parte do conteúdo programático do curso desde o primeiro ano/período.

**Palavras-chave:** Administração do tempo. Qualidade de vida. Tríade do tempo.

### **1. Introdução**

A busca pelo controle do tempo é fundamental face às necessidades geradas pela competitividade, sendo preciso aprender a administrá-lo para, com isso, distribuir adequadamente as atividades.

A administração do tempo se constitui por um conjunto de atitudes que influenciam o comportamento das pessoas, sendo explorada por vários autores e apresentadas de diversas formas, porém, com uma única finalidade: proporcionar o aumento na qualidade de vida.



Não é incomum verificar que pressões constantes tanto no âmbito pessoal quanto no profissional afastam as pessoas dos seus objetivos, deixando-as sem a real noção do tempo gasto, gerando a sensação de que o tempo está passando rápido demais.

Mesmo em total escuridão, a maioria das pessoas conserva a noção do espaço. Mas, mesmo com as luzes acesas, poucas horas em uma sala fechada bastam para que as pessoas não consigam estimar quanto tempo se passou. É provável que elas subestimem ou superestimem grosseiramente o tempo que passaram na sala. (DRUCKER, 2001, p. 100)

Desta forma, buscou-se realizar o levantamento do uso do tempo pelos futuros profissionais de secretariado executivo e identificar se estes estão preparados para organizar a agenda de executivos nas empresas de Curitiba e Região Metropolitana.

Pelo presente estudo é possível verificar como algumas atitudes podem conduzir atividades importantes por um caminho tortuoso, levando-as a se tornar grandes fardos e tendo sua importância voltada apenas ao exíguo prazo de conclusão. Também é possível identificar um quadro preocupante sobre o tempo perdido com atividades sem qualquer relevância e que podem comprometer mais de 20% do tempo produtivo, mostrando que neste caso não se deve apenas gerenciar o tempo despendido com atividades circunstanciais, mas sim, gerenciar o comportamento das pessoas.

Por outro lado, também é possível verificar que o tempo, apesar de ser precioso e insubstituível, pode ser aproveitado de maneira correta e que existem maneiras de se conseguir o equilíbrio entre as tarefas cotidianas. Tudo tem seu devido espaço na gestão do tempo, e seu controle pode proporcionar mais prazer nas atividades e principalmente melhorar significativamente a qualidade de vida dos profissionais de secretariado executivo.

## 2. Referencial Teórico

É comum encontrar pessoas constantemente queixando-se da falta de tempo tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, sendo que muitos atribuem toda essa agitação ao excesso de informações disponíveis através das modernidades tecnológicas tais como: smartphone, tablets, notebooks e produtos similares, além das redes sociais. Todo esse aparato tecnológico pode auxiliar nas atividades cotidianas, mas se mal administrados podem se tornar num grande inimigo. Muitos usam indevidamente o tempo e repassam a culpa para o relógio. Quando se deixa de realizar algo significativo, muitos se dão conta de que algumas mudanças são necessárias e fundamentais para se aumentar a produtividade e consequentemente a qualidade de vida. Ao contrário do que se pensa, o tempo é gerenciável, porém, o envolvimento com atividades que, aparentemente, parecem inacabáveis ou de difícil resolução faz com que sejam negligenciados os verdadeiros consumidores do tempo e quase nunca se observa que eles estão a cada segundo do dia fazendo com que o desperdício se torne ainda mais prejudicial.

Simples ações, como atender um telefonema, responder a uma mensagem via celular ou e-mail, ou mesmo interrupções feitas por alguém que entra na sala de trabalho não significam apenas perda de tempo em minutos ou segundos, mas a concentração e o foco ficam comprometidos colocando em risco o resultado do trabalho.

Interrupções desnecessárias e tempo de recuperação (o tempo para voltar a se concentrar e ser produtivo na atividade) consomem mais ou menos 28% do dia do trabalhador do conhecimento. (SPIRA; FEINBUCH 2005 apud WILLI, 2010, p. 76)



Trabalhadores levam em média 15 minutos para retornarem as tarefas mentais sérias, como escrever de relatórios ou código de computador, depois de responderem um e-mail ou mensagem instantânea que chegou. Eles se distraíram para responder outras mensagens ou consultaram notícias, sites de esportes ou entretenimento. (LOHR, 2007 apud WILLI, 2010, p. 76)

Quando trabalhadores fazem malabarismo com interrupções por e-mail e o resto de seus trabalhos, seus QIs caíram “chocantes” 10 pontos – o equivalente a perder uma noite de sono. (MACKLEM, 2006 apud WILLI, 2010, p. 76)

Gerenciar duas tarefas mentais de uma só vez reduz o poder do cérebro para cada uma das tarefas. Os recursos disponíveis para processar estímulo visual caíram 29% se a pessoa estivesse tentando ouvir ao mesmo tempo. A atividade cerebral para ouvir caiu 53% se a pessoa estivesse tentando processar estímulos visuais ao mesmo tempo. (SHELLENBARGER, 2003 apud WILLI, 2010, p. 76)

O ato de administrar o tempo é uma questão de disciplina e de planejamento. Segundo Proença (2003, p. 24), “o tempo é distribuído entre as pessoas de forma bem mais democrática que muitos dos outros recursos de que dependemos (como a inteligência) [...]”, portanto, não se deve lamentar pelo que se deixou de fazer e sim utilizar dos recursos que existem para tornar a vida mais produtiva.

Todos dispõem da mesma quantidade de tempo e cada indivíduo o utiliza de maneira diferente. Dessa forma, tende-se a achar que uma pessoa sempre realiza mais atividades do que outra. A boa administração do tempo profissional significa a conquista de mais tempo pessoal dedicado a afazeres que realmente trazem prazer.

A administração do tempo está diretamente ligada ao equilíbrio entre a vida profissional e a vida pessoal. A descoberta das coisas importantes para cada indivíduo e a metodologia para realizar tal organização deve ser feita através de uma escolha minuciosa e criteriosa. A oferta de soluções prodigiosas com o intuito de gerenciar o tempo são as mais variadas possíveis, porém, Barbosa (2011), aplica o seguinte critério: Urgente, Importante e Circunstancial. **Urgente** - atividades imediatas, pressão, stress. Aquelas que não te dão tempo para serem feitas, elas exigem que sejam feitas imediatamente, instantaneamente. Elas não podem ser previstas. Atender telefone, atender um chamado da chefia. **Importante** – algo que produz resultado, que tem grande valor, merece atenção especial e não exige pressa alguma. Estar com a família, estar com amigos, reuniões com clientes importantes, executar atividades importantes dentro da empresa. **Circunstancial** – atividade sem nenhum tipo de resultado. Tarefas desnecessárias. São os gastos de tempo de forma inútil, tarefas feitas por comodidade ou por serem socialmente apropriadas. Conversas sem sentido, festas indesejadas, assistir a programas de TV vazios, leituras de e-mails correntes, piadas que não agregam valor nenhum à vida.

O autor também afirma que “A esfera a ser priorizada é aquela que contém as atividades verdadeiramente importantes em sua vida – aquelas que trazem os resultados mais efetivos [...]” (BARBOSA, 2011, p. 48), ou seja, aquilo que nos provoca prazer é que deve estar na esfera do importante, independente do que seja. Não se pode relacionar prazer somente ao lazer, os bons resultados profissionais, a realização de cursos de aperfeiçoamento, a execução e conclusão de atividades pertinentes a profissão, pois tudo isso é passível de propiciar prazer e pode ser considerado como importante. Contudo, é fundamental saber identificar as tarefas importantes para não frustrar-se com a metodologia. A relação abaixo aponta algumas características próprias destas atividades.

1. Tarefas importantes têm prazo (horas, dias, semanas, meses, anos, etc) para serem feitas. Do contrário, elas seriam urgentes.



2. Essas atividades são pessoais, têm importância para você e nem sempre para os outros.
3. Proporcionam prazer ao serem executadas.
4. Trazem algum tipo de resultado positivo a curto, médio ou longo prazo.
5. Em geral, são espontâneas. (BARBOSA, 2011, p. 50)

Uma pesquisa realizada pelo mesmo autor entre brasileiros do sexo feminino e masculino revelou que apenas 30% dos brasileiros dedica seu tempo às atividades importantes. Os dados da pesquisa apontaram que as pessoas tendem a canalizar o seu tempo na esfera do circunstancial e urgente, desperdiçando-o, portanto, com atividades que não irão proporcionar prazer.

Já Covey (2004), defende uma matriz de gerenciamento do tempo baseada em dois fatores: urgentes e importantes. Para o autor, urgente significa que a atividade exige nossa atenção imediata. É “agora”! As coisas urgentes se impõem aos indivíduos. Já a importante tem a ver com resultados. Se algo é importante, contribui para nossa missão, nossos valores e metas prioritárias.

O autor divide sua matriz em quadrantes I, II, III e IV, atribuindo ao quadrante I o gerenciamento de crises, ao quadrante II o gerenciamento pessoal eficaz, quadrante III e IV a vida basicamente descompromissada. Segundo Covey (2004, p. 199) “Isso se chama Princípio de Pareto – 80% dos resultados se originam em 20 % das atividades [...]”.

		URGENTE	NÃO URGENTE
<b>IMPORTANTE</b>		<b>I</b> ATIVIDADES	<b>II</b> ATIVIDADES
		Crises Problemas urgentes Projetos com data marcada	Prevenção, atividades CP (capacidade de produção) Desenvolvimento de relacionamentos Identificação de novas oportunidades Planejamento, recreação
<b>NÃO IMPORTANTE</b>		<b>III</b> ATIVIDADES	<b>IV</b> ATIVIDADES
		Interrupções, telefone Relatórios e correspondência Questões urgentes próximas Atividades populares	Detalhes, pequenas tarefas Correspondência Perda de tempo Atividades agradáveis

Figura 1 – Matriz de gerenciamento do tempo  
 Fonte: Covey (2004, p. 194)

Abordar a administração do tempo muitas vezes pode parecer óbvio, porém, em determinados momentos, faz-se necessária uma rerepresentação ao óbvio, a recriação de





rotinas e o controle da vida pessoal uma vez que tempo é vida. Enquanto tem-se o tempo à disposição é preciso priorizar atividades, isto significa dizer sim para algumas demandas e não para outras. Perspectiva essa adotada por Proença (2003, p. 25) “Daí a dor do conflito. A dor é reconhecer a impossibilidade de se ter tudo. Para não enfrentar esta dor, muitos evitam qualquer definição, retardam a decisão, ou colocam esta responsabilidade nos outros.” Nem sempre se pode ter tudo, mas as pessoas tem o poder da escolha pela decisão daquilo que é necessário e daquilo que é um desejo.

A figura 1 apresenta a matriz de gerenciamento do tempo de Steven Covey.

Já a administração do tempo adotada por Serra e Macedo (2009), é classificada de maneira diferente, sendo priorizadas em dois níveis, elencando em ordem de data e depois as classificando em alta, média e baixa prioridade.

Alta Prioridade: o que é necessário ou vital, ou seja, o que é importante e urgente. Faça-as agora e bem feitas.

Média Prioridade: o que é importante, mas não urgente. Preste muita atenção para não deixá-las tornarem-se urgentes. Vá fazendo aos poucos e priorize a qualidade.

Baixa prioridade: o que só tem urgência, mas não tem efeito significativo. Faça-as agora, mas de forma rápida para não perder muito tempo com elas. Também classifique aqui as tarefas que não são urgentes e não tem valor significativo. Questionese sobre a realização da tarefa. Se ela não é importante, nem urgente, será que precisa ser feita? (SERRA; MACEDO, 2009, p.75)

A priorização das tarefas auxilia na redução da urgência, assim tem-se como foco a média prioridade, onde se encontram as atividades importantes.

Em 1980 o acadêmico Francesco Cirillo inventou a “*The Pomodoro Technique*”, técnica cujo objetivo é melhorar a produtividade nos estudos, eliminar a ansiedade relacionada ao tempo e aumentar o foco e a concentração. O nome foi inspirado em um timer de cozinha em forma de tomate que era por ele utilizado e a técnica é lúdica e modesta. Os preceitos são simples e não requerem nada além de papel, caneta e um timer de cozinha. As regras são:

1. Escolha uma tarefa para cumprir,
2. Marque 25 minutos no tomate,
3. Trabalhe na tarefa até o fim do tomate,
4. Tire um descanso (cinco minutos),
5. A cada quatro tomates tire um descanso maior,
6. O tomate é indivisível. Não há  $\frac{1}{2}$  nem  $\frac{1}{4}$  tomate,
7. Se um tomate iniciou, ele deve ir até o final:
  - a. Se o tomate foi interrompido definitivamente, é considerado vazio e não de ser marcado como cumprido,
  - b. Se uma atividade é completada antes do tomate acabar, continue a revisando até o tomate acabar,
8. Proteja o tomate. Informe efetivamente, negocie rapidamente e reagende a interrupção, retorne a conversa com a pessoa que o interrompeu conforme acordado,
9. Se uma tarefa levar mais de 5-7 tomates, quebre-a. Atividades complexas devem ser divididas em várias atividades,
10. Se uma tarefa levar menos de um tomate, agrupe-a. Tarefas simples podem ser combinadas,
11. Resultados são obtidos tomate após tomate,



## 12. O próximo tomate será melhor. (CIRILLO, 2012)

Ao desenvolver esta técnica, Cirillo (2012) baseou-se na ideia de que as ferramentas para a administração do tempo devem ser aplicadas de maneira simples e com rápido resultado, transformando o tempo em um aliado valioso. Para iniciar a técnica, é necessário escolher uma tarefa a ser executada e anotar em um bloco de papel, programar o *timer* para 25 minutos e trabalhar concentrado na tarefa até que o *timer* toque, então se deve marcar com um “ok” no bloco de papel. A cada tarefa executada deve-se proceder uma breve pausa (5 minutos são suficientes) e a cada quatro tempos faz-se uma pausa mais longa. As pausas servem para melhorar a agilidade mental.

Nem sempre priorizar tarefas é o suficiente para obter um bom resultado, também é necessário escolher mecanismos eficientes que auxiliem nesta organização.

É preciso compreender que o gerenciamento do tempo vai além da organização das horas. É uma mudança comportamental que deve ocorrer considerando que o ganho não será apenas em tempo para o aumento da produção, mas se ganha também em qualidade de vida, diminui-se a ansiedade e reduz-se o risco de comprometer a saúde.

Segundo Serra e Macedo (2009, p. 101) “o problema é de procrastinação [...]”, deixar de executar tarefas ou ações pessoais e profissionais no tempo proposto ocasiona problemas muitas vezes irreversíveis. No âmbito pessoal são inúmeros os casos que podemos citar, mas um exemplo típico é o de quando nos afastamos de pessoas queridas e o infortúnio acontece. Profissionalmente é ainda mais problemático adiar, visto que a velocidade com que as coisas acontecem não permite que um profissional de qualidade adie decisões, avaliações e ações. Os indivíduos tendem a se envolver com mais afinco em tudo aquilo que é mais fácil de executar ou com que dá imenso prazer a eles, tal envolvimento leva-os a procrastinar tarefas pessoais ou profissionais, comprometendo todo o processo de gerenciamento do tempo. Para evitar esta situação, é fundamental relacionar as atividades a se executar e cumpri-las na ordem de prioridades sendo esta a postura ideal para o alcance de um bom resultado. Serra e Macedo (2009) sugerem a utilização de uma lista de afazeres, *to-do list*, na qual se relacionam as atividades que precisam ser completadas e não podem ser esquecidas. Para a confecção da *to-do list*, é preciso listar os afazeres, organizar as atividades complexas em subtarefas - que não ultrapassem duas horas -, priorizar as tarefas em ordem alfabética ou com asteriscos, agendar as tarefas, estar atento às interrupções e com o excesso de burocracia e avaliar a agenda diariamente. Estas atitudes devem se tornar rotineiras, pois a mente precisa entender que o processo está mudando, forçar-se ao método por um determinado tempo é fundamental até que chegue o momento em que tudo se torna automático, que a vida se organizou e que o tempo deixou de ser escasso.

### 3. Metodologia

O objetivo deste trabalho é apresentar um estudo sobre a administração do tempo entre os formandos de Secretariado Executivo Bilíngue e Trilíngue de instituições de Curitiba (PR). A técnica usada para a coleta de dados se deu por uma pesquisa descritiva, estruturada por meio de um questionário com a meta de identificar as características de um determinado grupo. Para a composição do trabalho foram elaboradas dezoito perguntas objetivas, sendo respondidas por trinta e oito formandos.

Na fase da análise dos dados foi empregada a técnica desenvolvida por Barbosa (2011), em que as respostas obedeceram aos critérios de apreciação definidos como circunstancial, importante e urgente. O levantamento foi realizado com a aplicação da escala



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

*Likert* de cinco pontos sendo: (1) nunca, (2) raramente, (3) às vezes, (4) quase sempre e (5) sempre. O questionário utilizado na pesquisa é apresentado na tabela 1.

Este método foi utilizado por ser o mais comum em pesquisas de opinião. A escala mede o nível de concordância e a não concordância à afirmação.

QUESTIONÁRIO SOBRE ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO	1	2	3	4	5
1. Regularmente dedico-me a estar com família e amigos.					
2. Pratico exercícios físicos com regularidade, me alimento adequadamente e tenho o lazer que gostaria.					
3. Estou conseguindo realizar tudo que gostaria em minha vida.					
4. Durante os dias de descanso, costumo passar boa parte do tempo assistindo televisão ou acessando a Internet.					
5. Costumo relacionar meus objetivos e estabelecer prazos, periodicamente consulto meu cronograma para saber se estou cumprindo com minhas metas.					
6. Tenho hábito de ler e-mails desnecessários, como mensagens de auto-estima, piadas, correntes, propagandas e outros.					
7. Costumo ir a eventos, festas ou cursos, mesmo sem ter muita vontade, para agradar meu chefe, meus amigos ou família.					
8. Procuo dedicar um tempo as minhas atividades pessoais.					
9. Respondo imediatamente mensagens que recebo no celular.					
10. Frequentemente surgem problemas de inesperados em meu dia.					
11. Participo de reuniões sem saber exatamente o conteúdo, o motivo de minha participação e qual é a finalidade do encontro.					
12. Estou sempre deixando para ultima hora tarefas que posso realizar com antecedência. (estudar para provas, entregar trabalhos, imposto de renda)					
13. Estou encontrando dificuldades em manter minhas tarefas em dia.					
14. Planejo por escrito todas as atividades que preciso fazer durante a semana.					
15. Assumo compromissos com outras pessoas ou aceito novas posições na empresa, mesmo que não goste muito da nova atividade, se for para aumentar meus rendimentos ou obter uma promoção.					
16. Regularmente reduzo meu horário de almoço para concluir determinadas atividades relacionadas ao meu trabalho.					
17. Percebo que produzo melhor quando estou sob pressão.					
18. Tenho dificuldades em realizar as atividades durante as horas de trabalho, preciso fazer hora extra ou levar trabalho para casa.					

Tabela 1 – Questionário para levantamento de informações  
Fonte: Adaptado de Barbosa (2011, p.45)

Uma pesquisa realizada na busca interativa do Sistema e-MEC (2012) do Ministério da Educação e Cultura para verificação de Instituições de Educação Superior e Cursos Cadastrados para cidade de Curitiba, foi apurado que 10 instituições tem em suas relações de cursos: Curso Superior de Tecnologia (CST) em Secretariado, bacharelado em Secretariado Executivo e bacharelado em Secretariado Executivo Trilíngue. Com as informações obtidas pôde-se verificar que das dez instituições, em sete há o CST em Secretariado – entre presenciais e EAD - e em cinco há cursos de bacharelado em Secretariado Executivo e Secretariado Executivo Trilíngue. Cabe ressaltar que foram considerados na pesquisa apenas cursos de bacharelado presenciais. A obtenção de respostas às pesquisas nos cursos EAD se tornariam muito complicadas e morosas, sendo então desconsideradas no presente trabalho.

Das cinco instituições que possuem bacharelado presencial, uma não está ofertando o curso de Secretariado Executivo e duas não se dispuseram a participaram da pesquisa. Desta forma, os dados apresentados se referem à participação de duas instituições nas quais foram aplicados, no total, trinta e oito questionários.

A pesquisa foi realizada apenas com formandos por considerar que os alunos já tiveram conhecimento da metodologia de administração do tempo entre as disciplinas da grade curricular.

#### 4. Análise dos Resultados

A pesquisa revelou que os formandos estão na faixa etária média de vinte e quatro anos, e que atuam como secretários há, aproximadamente, dois anos e dois meses em empresas de Curitiba e Região Metropolitana. O gráfico 1 apresenta os resultados da pesquisa com base na metodologia da Tríade do Tempo (BARBOSA, 2011). Vale lembrar que a intenção da metodologia é identificar e reduzir o que não tem relevância e aproximar a tríade no que se considera ideal: 70% em tarefas importantes, 20% em urgentes e 10% em circunstanciais.



Gráfico 1 – Resultado da pesquisa com relação a Tríade do tempo  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Apesar do gráfico 1 apresentar 39,7% na esfera do importante, esse resultado está longe de ser bom se comparado ao modelo ideal de 70% para esta categoria de atividades. Esse é o mais importante dos componentes da tríade, pois nessa esfera se encontram todas as atividades planejadas e que causam prazer, aumentam a qualidade de vida e a produtividade.

O mesmo gráfico apresenta 31,6% na categoria das atividades circunstanciais. Essas atividades não devem ultrapassar 10%, pois, na maioria das vezes, forçam a situações indesejadas e provocam sensação de descontrole. Conforme Barbosa (2011) é na esfera circunstancial, que a vida, em alguns casos, passa a ser decidida pelos outros, quando então se é obrigado a frequentar eventos sociais, receber visitas inesperadas, executar atividades por obrigação, participar de reuniões sem importância e participar de conversas desnecessárias. Mas também é nessa esfera que se pode controlar determinadas atitudes e reduzir o tempo gasto com improdutividades.

Para Barbosa (2011) o urgente é toda a tarefa que tem de ser realizada imediatamente. O gráfico 1 mostra que apesar do resultado estar próximo ao ideal de 20%, existe a possibilidade de melhoria uma vez que se pode considerar como urgente todas aquelas tarefas que tinham tempo hábil para serem executadas e não foram.

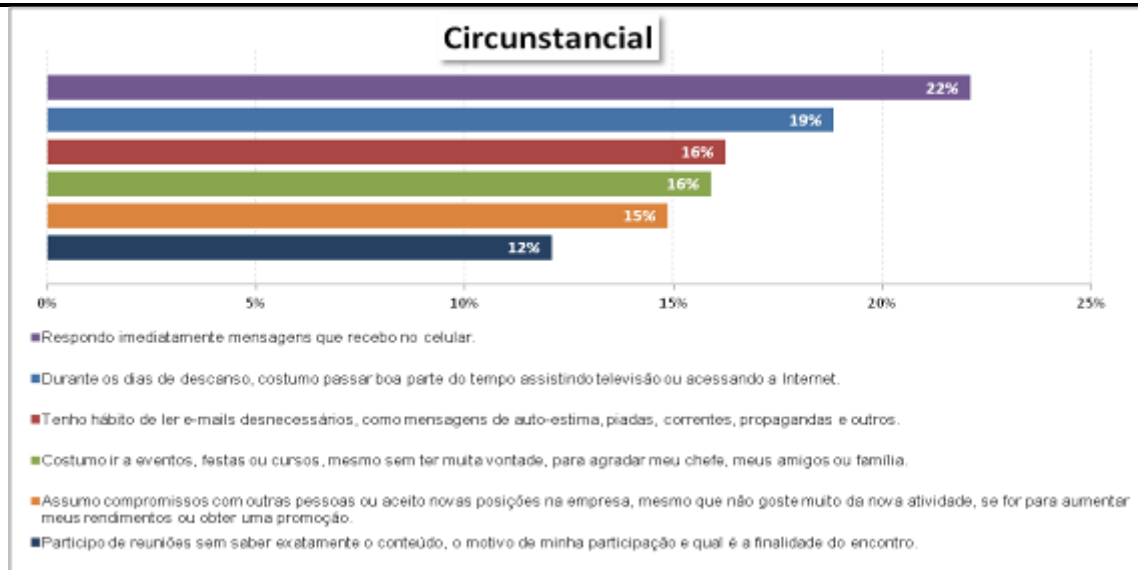


Gráfico 2 – Resultado da pesquisa com relação às atividades circunstanciais  
Fonte: Elaborado pelos autores

É importante ressaltar que o circunstancial impõe situações que podem estar ou não sob controle pessoal, pois as circunstâncias nem sempre tomam as rédeas da vida tornando-a descontrolada. Observa-se no gráfico 2 que a maior parte das pessoas responde imediatamente mensagens recebidas no celular. Nem sempre a necessidade da resposta é imediata e na maioria das vezes não se percebe o quanto esta atitude consome tempo e desvia o foco. Pode-se perfeitamente determinar alguns momentos do dia para responder estas mensagens, aplicando a mesma regra aos emails que, em grande parte, possui conteúdos inúteis. O tempo alocado com este tipo de leitura poderia ser perfeitamente transferido para as atividades importantes. Segundo Covey (2004, p. 192) “na verdade o desafio não é gerenciar o tempo mas a pessoa [...]”, isso reforça que a administração do tempo é um modelo mental, é uma mudança que precisa ser desejada e construída ao longo de um período.

Embora os outros itens do gráfico 2 apontem uma porcentagem menor, não significa que não exijam uma atenção especial. Conforme Barbosa (2011, p. 53) “De todas as esferas da tríade, a que exige maior preocupação e atenção é a das circunstâncias [...]”. Para evitar o desperdício de um recurso valioso é preciso ter objetivo e manter o foco.

“Mas para fugir das circunstâncias, além de disciplina e planejamento, é necessário enfrentar certas coisas que muitas vezes queremos deixar debaixo do tapete. Mudar hábitos exige muita atitude de sua parte [...]” (BARBOSA, 2011, p. 61).

O mesmo autor conta que em um de seus treinamentos um caso específico chamou muito sua atenção:

Uma das participantes era secretária do mesmo diretor havia mais de 10 anos, tempo suficiente para terem bastante intimidade. Seu diretor se achava tão íntimo que solicitava a ela uma série de tarefas pessoais que nada tinham a ver com seu trabalho. Ela contou que uma vez, quando a esposa dele estava grávida, pediu que ela fosse correndo comprar churros recheados. Quando paramos para analisar a sai tríade, descobrimos que ela gastava em média 12 horas por semana com tarefas desse tipo. Seu tempo era perdido com tarefas circunstanciais, as quais ela sempre executava para evitar dizer na ao seu chefe e perder seu emprego. O maior problema é que seu tempo ficava curto e geralmente era obrigada a fazer horas extras ou levar trabalho para casa. Isso estava começando a prejudicar o seu casamento e sua relação com os filhos. (BARBOSA, 2011, p. 62).



Aprender a dizer não faz parte do processo de mudança e negar algo não significa incapacidade ou incivilidade, é saber eleger as próprias prioridades. É importante lembrar que o sacrifício próprio em função dos outros gera estresse, desconforto, preocupação e insatisfação. Barbosa apresenta algumas sugestões de como usar a palavra não em benefício próprio e visando a redução das atividades circunstanciais:

- Em primeiro lugar, lembre-se de que “não” foi a palavra mais ouvida na sua infância, logo ela é familiar.
- Seja sincero. De nada adianta dizer sim e não conseguir fazer a tarefa ou se prejudicar apenas para conseguir a aprovação das pessoas.
- Não aceite chantagens como: “Me ajude, por favor, só desta vez”, “ Só você pode me ajudar. Não me desaponte”.
- Seja simpático, sem agressividade ou mentiras. Seja firme nas suas posições.
- Não tenha medo e nunca volte atrás, pois isso pode dar margens a outras situações similares. (BARBOSA, 2011 p. 63)

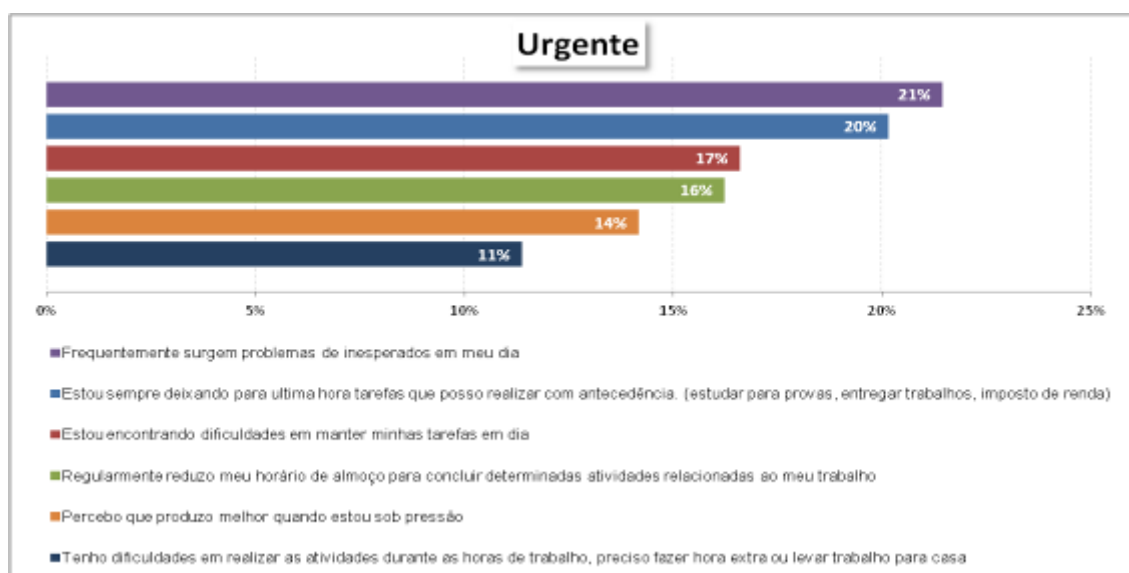


Gráfico 3 – Resultado da pesquisa com relação as atividades urgentes  
Fonte: Elaborado pelos autores

Não menos importante que a esfera do circunstancial, o urgente também deve ser tratado com atenção, pois é nessa esfera que a maioria das pessoas vive. Conforme Barbosa (2011), a população brasileira culturalmente é adepta do deixar tudo para última hora, pois a resolução das urgências traz uma sensação de heroísmo, porém, retarda e até mesmo suprime as tarefas importantes.

Com 28,8%, o gráfico 1 mostra que as atividades urgentes estão mais próximas do ideal da tríade do tempo - que determina para esta categoria 20%, portanto, o esforço para o condicionamento mental, neste caso, será menor.

Muitas situações consideradas urgentes poderiam ser evitadas, pois algumas delas em um dado momento foram importantes. O apego ao prazo, muitas vezes longo, é o mais prejudicial visto que o foco passa a ser a data de entrega e não o que deve ser entregue. Um exemplo típico é o imposto de renda, que com menos de 8 horas para o término do envio da declaração, ainda faltavam 1,3 milhão de contribuintes acertar as contas com o fisco





(GANTOIS, 2012) O que era importante, com tempo hábil para ser realizado, passou a ser urgente ocasionando pressão e estresse. Isso fica claro quando se observa o gráfico 3, em que um índice de 20% mostra que as respondentes tendem a deixar muitos afazeres para a última hora.

Dedicar-se a urgência é viver perigosamente, é expor o organismo a descargas de adrenalina que são prejudiciais a saúde. Segundo Costa (2012), os viciados em adrenalina envelhecem mais cedo, reduzem o seu tempo de vida e apresentam alterações comportamentais.

O recurso para evitar que a urgência invada totalmente a vida é descobrir por que se entrou nela. A seguir, apresentam-se algumas perguntas que ajudam a esclarecer o envolvimento com a esfera da urgência:

1. Porque essa atividade foi urgente ?
2. Como eu poderia ter prevenido a urgência dessa atividade?
3. Que atividades posso planejar para evitar essa urgência?
4. É possível pedir a alguém que me ajude com essas atividades? (BARBOSA, 2011, p. 60)

Evitar que o urgente seja uma surpresa não é uma tarefa muito fácil, pois depende da intimidade com a situação, sendo que o planejamento é a melhor maneira para sua prevenção. Seguem outras dicas para diminuir a esfera da urgência:

- Planeje, planeje, planeje – o que você planeja hoje evita a urgência de amanhã.
- Faça previsões de coisas que podem se tornar urgentes e, individualmente ou com sua equipe, aja para reduzir os riscos.
- Quando uma urgência aparecer, analise-a, aprenda com ela e tome medidas práticas para evitar que ela apareça de novo nessa esfera.
- Se possível, tente delegar a urgência a alguém que possa ajudá-lo.
- Aja imediatamente diante da urgência, não deixe que ela se transforme em uma catástrofe.
- Não entre em pânico. Resolva sua urgência e reveja suas prioridades do dia para não ficar sobrecarregado. (BARBOSA, 2011, p. 61)

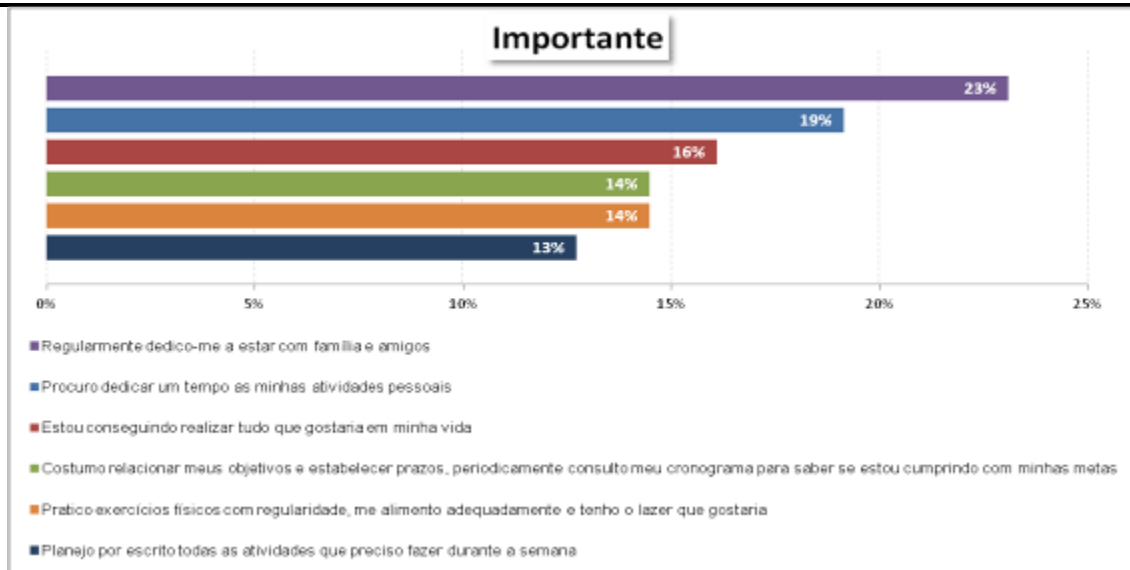


Gráfico 4 - Resultado da pesquisa com relação as atividades importantes  
Fonte: Elaborado pelos autores

Quando a vida é baseada na esfera do importante, aumentamos a sensação de dever cumprido e o resultado do planejado se torna tangível. Desta forma, o tempo pode ser dedicado as tarefas prazerosas, que têm relevância e que contribuem para o crescimento pessoal e profissional como as apresentadas no gráfico 4.

Nem sempre o que causa prazer a um individuo é o mesmo que causa a outros indivíduos, Barbosa (2011) exemplifica isso muito bem quando conta que faz parte de sua esfera importante cantar dentro do carro. A ele esta atividade causa prazer, mas não significa que à outros indivíduos o efeito seja o mesmo.

A esfera importante prima por tudo aquilo que causa satisfação, como estar com os familiares, cultivar relacionamentos, passear com filhos, estudar, realizar trabalhos voluntários e trabalhar. Não se pode esquecer que esta esfera deve trazer resultados efetivos e alcançar o objetivo traçado.

Ao contrário do que muitos dizem tempo não é dinheiro, tempo é vida, e a vida não pode ser poupada ou guardada,

se acreditarmos que tempo é dinheiro, podemos concluir que é possível guardar a vida para aproveitarmos mais tarde. Pessoas que decidem deixar de aproveitar a vida para acumular bens e usufruir deles depois podem tornar-se viciadas em trabalho. Constroem um elevado padrão de vida e de consumo que não pode mais ser desfeito. (SERRA e MACEDO 2009, p. 71)

Muitas pessoas dedicam menos tempo aos fatores que causam felicidade, entretanto adotar metodologias para administrar o tempo é aproximar-se dos grupos que proporcionam este sentimento, como filhos, esposas, maridos, amigos. Serra e Macedo (2009, p. 77) dizem que é natural isso acontecer, pois a cobrança por parte desse grupo é menor que a cobrança imposta pela empresa. Se a dedicação do tempo ao trabalho for menor pode-se comprometer a assenção profissional, já no âmbito familiar a cobrança da falta de convívio não compromete com tanta intensidade o relacionamento.

O tempo é um “recurso singular, insubstituível e necessário [...]” (DRUCKER, 2001, p. 101) que não pode ser substituído ou ampliado, pode-se apenas gerenciá-lo através das



mudanças no comportamento dos seres humanos, pois não existem fórmulas prodigiosas, apenas autores que oferecem métodos para melhorar a qualidade de vida e aumentar a produtividade.

A intenção é proporcionar ao adepto de qualquer metodologia uma dedicação maior aos bons momentos da vida, desvincular a correria do dia-a-dia da produtividade, aprender a planejar e a usar os recursos tecnológicos.

Quando o tempo é aliado aumentam-se as possibilidades de aproveitar melhor a vida, dominar e controlar o trabalho, evitar pressão, e o equilíbrio entre a vida pessoal, familiar e profissional.

## 5. Conclusão

Com o estudo realizado foi possível verificar que o grupo analisado possui a cultura do circunstancial e urgente como naturais do seu dia a dia. Isso fica evidente no gráfico 2, onde mais de 57% dos discentes pesquisados afirmam responder a mensagens de celular imediatamente, ler e-mails desnecessários e navegar na internet nos seus períodos de descanso. Essas atividades circunstanciais tem impacto direto na administração do tempo e contribuem negativamente para o desenvolvimento pessoal e profissional do secretário executivo.

Tão importante quanto a perda de tempo com o circunstancial, é a cultura enraizada de deixar tudo para a última hora onde, segundo o gráfico 3, cerca de 58% dos pesquisados afirmam que além do surgimento de problemas inesperados durante seu dia de trabalho, sempre deixam as atividades para realizar na última hora e tem dificuldades em manter suas tarefas em dia. Neste caso, é preeminente o caos na organização pessoal e profissional, onde certamente atividades da esfera importante foram conduzidas à esfera da urgência.

Com base nos resultados da pesquisa, esta postura deve ser reavaliada visto que se trata da formação de um profissional com uma importante função nas atividades das empresas e há uma grande probabilidade de infundir, de maneira inconsciente, sua cultura no planejamento desordenado das atividades do executivo. Os problemas evidenciados pela pesquisa indicam claramente que deve haver uma mudança de comportamento dos estudantes, principalmente no modelo mental sobre a condução da tríade do tempo. Tal alteração tará melhores resultados ainda na fase acadêmica, pois a possibilidade de doutrinar o futuro profissional frente as responsabilidades impostas pelo programa de atividades do curso, se torna relativamente menos complicada do que a alteração de atitudes de um profissional em pleno exercício da função.

Em tempo, as ferramentas apresentadas neste estudo se mostraram adequadas à identificação dos problemas e possibilitaram a mensuração das esferas que compõem a tríade do tempo. Desta forma foi possível apresentar o perfil dos futuros profissionais e quais as premissas para que possa ocorrer o equilíbrio na determinação das prioridades das atividades.

## 6. Referências

- COSTA, Ivair A. **Adrenalina – Diga não a essa droga.** Disponível em: <<http://reformadesaude.blogspot.com.br/2006/01/adrenalina-diga-no-essa-droga.html>>. Acesso em: 23 de maio 2012.
- BARBOSA, Christian. **A tríade do tempo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2011.
- COVEY, Stephen R..**Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2004.



Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012

---

DRUCKER, Peter Ferdinand. **O melhor de Peter Drucker: o homem.** São Paulo: Nobel, 2001.

WILLI, Renato. **Gestão do tempo além dos cronogramas.** Mundo Project Management. Curitiba, v. 6, n. 31, p. 75-80, fev./mar. 2010.

GANTOIS, Gustavo. IMPOSTO DE RENDA 2012. Disponível em: <<http://invertia.terra.com.br/impostoderenda/2012/noticias/0,,OI5747304-EI19040,00-IR+Receita+recebe+mil+declaracoes+por+hora.html>>. Acesso em: 17 de maio 2012.

KERRY, Gleeson. **O programa de eficiência pessoal.** São Paulo: Makron Books, 2004.

PROENÇA, Jorge. **Planejamento Pessoal e Administração do tempo: Otimização do tempo como Pocket PC.** São Paulo: iEditora, 2003.

SERRA, Fernando; MACEDO, Jurandir Sell. **O tempo na sua vida.** São Paulo: Saraiva, 2009.

CIRILLO, Francesco. THE POMODORO TECHNIQUE. Disponível em: <<http://www.pomodortechnique.com/>> Acesso em: 08 de maio 2012.



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

---

# **ARTIGOS PREMIADOS**



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

---





## ANÁLISE EXPLORATÓRIA DOS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA DO MACAPÁ SHOPPING CENTER-ESTADO DO AMAPÁ

CARMO, Barbara Sabrina Oliveira do  
Bacharel em Secretariado Executivo  
Membro do Núcleo de Estratégia, Gestão e Estudos Organizacionais - NEGEO/UNIFAP

PINTO, Simone Roseni dos Reis Pinheiro  
Bacharel em Secretariado Executivo  
Membro do Núcleo de Estratégia, Gestão e Estudos Organizacionais - NEGEO/UNIFAP

SOUZA, Natalia Mayara Oliveira de  
Bacharel em Secretariado Executivo  
Membro do Núcleo de Estratégia, Gestão e Estudos Organizacionais - NEGEO/UNIFAP

GALINDO, Alexandre Gomes  
Bacharel e Mestre em Administração  
Coordenador do Núcleo de Estratégia, Gestão e Estudos Organizacionais - NEGEO/UNIFAP

### Resumo

A Comunicação Interna promove interação e troca de informações entre empresa e funcionários, havendo necessidade de gerenciamento especial para que essa troca realmente funcione e, sobre a perspectiva da gestão secretarial, o profissional de secretariado executivo possui papel fundamental neste processo. A pesquisa teve objetivo de verificar como são utilizadas as ferramentas comunicacionais do Processo de Comunicação Interna Gerencial, Administrativa e Social do Macapá Shopping Center (MSC), tendo como objetivos específicos: a) Descrever o Sistema de Comunicação Interna; b) Identificar as ferramentas de Comunicação; e c) Analisar os principais Canais de Comunicação utilizados, descrevendo suas vantagens e principais deficiências. Com base na análise, concluiu-se que o Sistema de Comunicação Interna do MSC se fundamenta no uso dos canais verbal, escrito, telefone e rádio, através de fluxos verticais, horizontais e transversais, baseados em redes formais e informais de comunicação, que nem sempre obedecem à hierarquia presente na empresa. Mediante estudo do referido Sistema foram apresentadas as seguintes recomendações: a) fazer mais reuniões; b) realizar cursos de capacitação em comunicação, proporcionando melhoria na elaboração de documentos; c) oferecer espaço para que funcionários possam dar opiniões e sugestões; d) utilizar meios tecnológicos mais atualizados; e e) fazer manutenções periódicas nos aparelhos de comunicação, para que tenham mais eficiência na transmissão das informações. As organizações vêm sofrendo mudanças profundas em suas relações pessoais, econômicas e sociais, onde informação transforma-se em matéria-prima, tornando imprescindível a ação do profissional de secretariado no processo de incorporação da Gestão da Comunicação Interna como competência essencial a ser desenvolvida.

**Palavras-Chave:** Comunicação; Comunicação Interna; Gestão Secretarial.



## 1. Introdução

As organizações constantemente necessitam alinhar suas ações visando atingir níveis adequados de produtividade e competitividade, através da integração e comprometimento entre seus colaboradores não podendo desconsiderar a importância da comunicação internanesta dinâmica. De um modo geral, a comunicação interna promove a interação e a troca de informações entre a empresa e seus funcionários, havendo necessidade de acompanhamento, gerenciamento e cuidado especial para que essa comunicação realmente funcione e, sobre a perspectiva da gestão secretarial, o profissional de secretariado executivo possui um papel fundamental neste processo.

O presente trabalho teve o propósito de analisar, através de estudo de caso, o sistema de comunicação organizacional, especificamente a comunicação interna do Condomínio do Macapá Shopping Center, localizada na capital do Estado do Amapá, ancorado na seguinte questão central: Como estão sendo utilizadas as ferramentas de Comunicação Interna gerencial e administrativa no maior Shopping existente no Estado?

Como objetivo geral a pesquisa visou verificar como estão sendo utilizadas atualmente as ferramentas comunicacionais do Processo de Comunicação Interna gerencial, administrativa e social do Macapá Shopping Center, tendo como objetivos específicos: a) Descrever o Sistema de Comunicação Interna do Macapá Shopping Center; b) Identificar as Ferramentas de Comunicação Interna do Macapá Shopping Center; e c) Analisar os Principais Canais de Comunicação Interna utilizados no Macapá Shopping Center, descrevendo suas vantagens e principais deficiências.

O estudo foi de caráter exploratório, descritivo e de campo, utilizando estratégias de pesquisa bibliográfica, documental, levantamento (*Survey*) e observação direta, com integração de abordagens quantitativas e qualitativas para coleta e análise de dados.

Após esta parte introdutória, o presente trabalho desenvolve uma reflexão sobre comunicação organizacional, apresentando os aspectos conceituais relacionados com os processos de comunicação interna e suas dimensões estratégicas. Logo após são discutidos os elementos envolvidos com o Gerenciamento da Comunicação Interna, onde são expostos os principais canais de comunicação, a divisão dos canais, o fluxo de comunicação, os tipos de fluxos e a gestão da comunicação.

A partir da contextualização teórica é descrita a metodologia utilizada na pesquisa; para em seguida ser detalhada a caracterização do Macapá Shopping Center, objeto do presente estudo, apresentadas as análises e discussão dos resultados e as considerações finais, expondo as conclusões da pesquisa, apontando recomendações e sugestões relacionadas com o Processo de Comunicação Organizacional.

## 2. Comunicação Organizacional e a Comunicação Interna

Durante o período da revolução industrial, a comunicação entre empregado e empregador passou a ser percebida como elemento estratégico dentro das empresas. Entretanto, nessa época o paradigma de gestão predominante era ancorado em um estilo de liderança coercivo com um sistema comunicativo verticalizado descendente. Com o tempo, e as pressões oriundas de uma sociedade cada vez mais dinâmica tem-se observado o surgimento mais expressivo de outros modelos caracterizados por sistemas mais flexíveis e eficientes fundamentados na integração de sistemas verticais ascendentes, horizontais, diagonais e circulares de comunicação.

Desta forma, através da necessidade de realizar um adequado relacionamento com os funcionários, a comunicação organizacional passou a se consolidar efetivamente como ponto estratégico nas empresas. De acordo com Goldhaber (1997, apud KUNSCH, 2003, p. 68)

[...] a comunicação organizacional é considerada como um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organizacional podem ser vistas como o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes”.

Segundo Shermerhom (1991, p. 251) a Comunicação Organizacional pode ser definida como um “processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização, e entre a organização e seu ambiente”. Vale destacar que essa movimentação de informação dentro da organização gera um fluxo de mensagens que se dirigem entre transmissor e receptor, concretizando o processo comunicacional.

Entender que a comunicação é um processo simples de troca de informação é um equívoco, pois se trata de um verdadeiro processo complexo de fluxos interconectados de informações. Ao enviar/receber mensagens existe a interconexão de ambientes e meios, onde toda a informação é processada. É nesse sistema que em geral acontecem enganos, equívocos e distorções na mensagem.

De acordo com Chiavenato (2007, p. 418) “o processo de comunicação consiste em seis elementos fundamentais: fonte, transmissor, canal, receptor, destino e ruído”, conforme

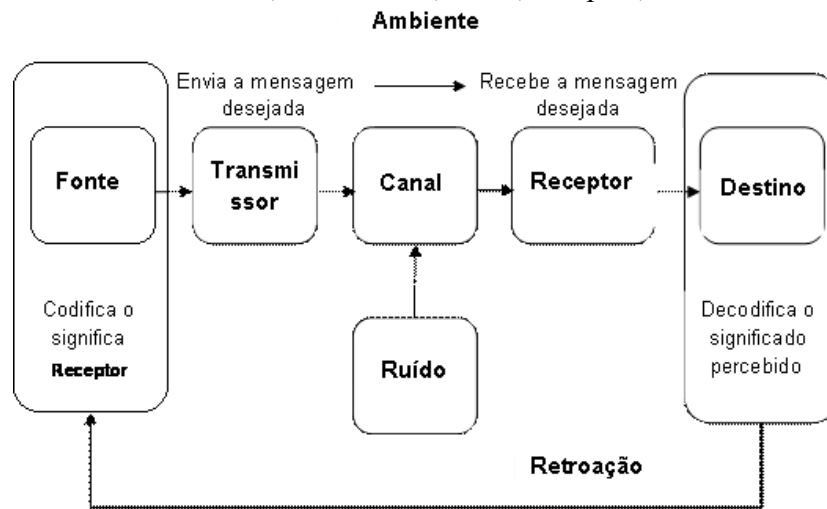


Figura 1. O Processo de comunicação.

Fonte: Chiavenato (2007)

O processo de comunicação é constituído de dois elementos básicos, a fonte e o destinatário, e mais quatro outros elementos adicionais interligados de maneira condensada, constituindo assim o processo de comunicação.

A fonte é pessoa que transmite alguma ideia ou informação através da mensagem dando início a todo o processo comunicacional. A fonte codifica sua informação através de palavras, gestos, sinais, símbolos e etc. O transmissor é o meio ou aparelho pelo qual a mensagem será codificada através dos modos verbais, escritos e não verbais. O canal é o meio em que a mensagem flui entre a fonte e o destino. O receptor é aquele aparelho ou meio em que a informação será recebida e decodificada, ou seja, interpreta a mensagem e oferece um significado percebido. Destino ou destinatário é a pessoa a qual a informação é endereçada.

Ruído é o termo que indica perturbações indesejáveis que tendem a alterar, de maneira imprevisível, a mensagem.

A retroação ou *feedback* pode ser entendida como o modo em que o destinatário assimila a informação recebida e retorna à fonte informando o que ele percebe a respeito da mensagem. Dessa maneira a retroação permite verificar se a mensagem foi entendida com êxito, completando assim o processo de comunicação.

Através do canal são encontrados os instrumentos mais utilizados para transmitir a informação em uma empresa, podendo, conforme Cavalcante (2008), ser agrupados em diversas categorias como, por exemplo, o “face-a-face”; os eletrônicos (telefone, computador, etc.) e os documentos escritos. E em qualquer fase do processo de comunicação pode haver distorções na mensagem, mas é no canal que encontramos os instrumentos que possibilitam escolher como queremos enviar adequadamente a mensagem ao destinatário.

A comunicação organizacional segundo Silva (2009, p.13), “tem como função fazer com que as mais diversas informações ocorram da melhor maneira possível em todos os níveis da organização”. E ela proporciona as relações sociais dentro da empresa, aspecto importante para que a comunicação possa circular, mesmo por que são as pessoas que fazem tudo acontecer e nelas pode-se detectar a qualidade na troca de informação, afinal quando confiamos em uma pessoa se confia também nas informações em que ela repassa.

Tendo em vista que a comunicação ocorre e através das relações sociais Silva (2009), fundamentado nos trabalhos de Torquato (2002), a divide em três dimensões estratégicas: comunicação de gerência; comunicação administrativa e comunicação social, representadas na figura 2:

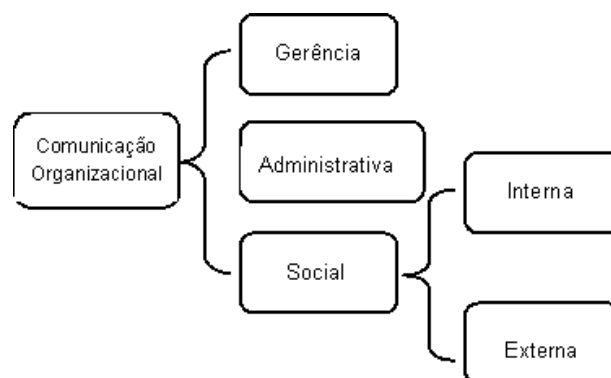


Figura 2. As três dimensões estratégicas da Comunicação Organizacional.

Fonte: Adaptado de Silva (2009).

A comunicação de gerência é quando a fonte mais expressiva da comunicação nas organizações é o gerente, pois ele se posiciona como linha intermediária, sendo o polo emissor e receptor, transmitindo informações para baixo e para cima, aos subordinados e chefes. A eficiência do gerente para com a organização depende da atitude para consigo e o assunto a ser tratado; dos níveis hierárquicos envolvidos; dos fluxos por onde atravessa a comunicação; das mensagens; dos canais; e do receptor. Para Vizeu (2005, p. 16), “se a relação gerente/trabalhador existir apenas de maneira formal, isso irá provocar baixa produção e desmotivação”.

A comunicação administrativa abrange todos os conteúdos relativos à administração. A sua finalidade é orientar, atualizar, ordenar e reordenar o fluxo das atividades funcionais. Este tipo de comunicação realiza-se através de normas, instruções, portarias, memorandos, cartas técnicas, índices, taxas e acervos técnicos.

A comunicação social envolve os atos da comunicação indiretos, unilaterais e públicos. Esses atos poderão ocorrer através dos meios de comunicação coletiva ou de massa: jornais, revistas, rádio, televisão e computador. Esta dimensão divide-se em comunicação externa e comunicação interna, onde a comunicação externa é responsável pelo posicionamento e pela imagem da organização na sociedade, focando-se na opinião pública. A comunicação interna é aquela “que se exerce entre a instituição e seu público interno” de acordo com Houaiss (2001, apud MENAN, 2010, p. 3) é fundamental para os resultados do negócio, pois age como agente humanizador das relações de trabalho. Este elemento contribui para o desenvolvimento e para a manutenção do clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, auxiliando o crescimento contínuo das atividades e serviços.

Dentro da perspectiva externa, clientes/fornecedores e outros *stakeholders*, há um relacionamento predominantemente formal com a empresa. Na prática esse aspecto acontece tanto através no processo que envolve a dimensão da comunicação social quanto nos processos que envolvem as dimensões gerenciais e administrativas. Para que isso ocorra, os atores envolvidos devem possuir habilidade e autonomia para se comunicar diretamente com todos os níveis organizacionais conforme apresentado na figura 3.

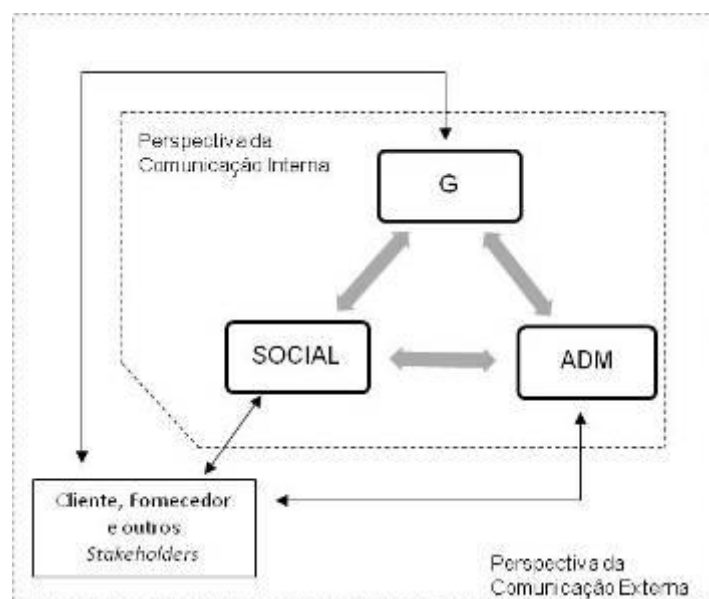


Figura 3. Sistema da Comunicação Organizacional

Fonte: Própria pesquisa

Verifica-se que, quando há possibilidade para a comunicação externa se envolver com todas as dimensões da comunicação organizacional, existe um potencial maior para o alinhamento da organização com vistas a atender as necessidades da sociedade e do mercado. Os funcionários acabam tendo um papel fundamental neste processo, pois eles também direcionam melhor suas ações ao público externo estabelecendo um posicionamento adequado.

A existência de boa comunicação interna da organização com seus colaboradores motiva a boa execução das tarefas, eliminam as incertezas, as ambiguidades e produz confiança e segurança, aumentando sua produtividade com qualidade.





### 3. Gerenciamento da Comunicação Interna

A comunicação interna tem como função fazer com que toda e qualquer informação flua em todos os níveis hierárquicos, estabelecendo uma coesão entre todos os colaboradores da organização, não se limitando apenas à divulgação de informações através de canais formais. Assim, a comunicação interna não pode ser concebida apenas como restritamente gerencial.

Um dos muitos fatores que contribuem para má qualidade nos serviços das atividades rotineiras é a comunicação interna deficiente ou insuficiente. Este fato é percebido nos discursos de Monteiro e Vieira (2008), Nascimento (2009), Marchiori (2010), Brito et al (2011), Pessonie Yizima (2011) e Faria et al (2011), os quais apontam para a necessidade de gestão adequada da comunicação interna capaz de viabilizar o melhor fluxo de informações possíveis entre todos os atores que compõem a equipe de trabalho da organização.

Por mais que a comunicação aconteça naturalmente, existem vários os canais em que se pode exercê-la para cada objetivo da empresa. Os canais mais utilizados estão representados no quadro 1:

Quadro 1. Principais Canais de Comunicação Organizacional

Canais Formais	Canais Informais
<b>Memorandos:</b> é a modalidade de comunicação entre unidades administrativas de um mesmo órgão, que podem estar hierarquicamente em mesmo nível ou em nível diferente.	<b>Intranet:</b> A intranet é um espaço restrito a determinado público utilizado para compartilhamento de informações restritas. Geralmente utilizado em servidores locais instalados na empresa.
<b>Ofícios:</b> é tipo de correspondência externa muito usada, especialmente quando o destinatário é órgão público. Ele serve para "informar, encaminhar documentos importantes, solicitar providências ou informações, propor convênios, ajustes, acordos, etc.	<b>Telefone:</b> É definido como um aparelho eletroacústico que permite a transformação, no ponto transmissor, de energia acústica em energia elétrica e, no ponto receptor, terá a transformação da energia elétrica em acústica, permitindo desta forma a troca de informações (falada e ouvida) entre dois ou mais assinantes.
<b>Circulares:</b> é o meio de correspondência pelo qual alguém se dirige, ao mesmo tempo, a várias repartições ou pessoas.	<b>E-mails:</b> O correio eletrônico (" <i>e-mail</i> "), por seu baixo custo e celeridade, transformou-se na principal forma de comunicação para transmissão de documentos.
<b>Relatórios:</b> são documentos técnicos que deve esclarecer acerca dos objetivos de uma dada tarefa e dos acontecimentos relevantes ocorridos ao longo da sua execução.	<b>Walkie Talkie - HT:</b> (Rádio Transmissor Portátil) Aparelho que transforma a energia mecânica ou térmica em sons. Dispositivo destinado a receber e transmitir sons por intermédio de ondas eletromagnéticas.
<b>Boletins:</b> é um tipo de publicação de distribuição regular a assinantes e que aborda geralmente um determinado assunto.	<b>Celular:</b> é um aparelho portátil de comunicação por ondas eletromagnéticas que permite a transmissão e recepção de voz e dados.
<b>Atas:</b> são o resumo escrito dos fatos e decisões de uma assembléia, sessão ou reunião.	<b>MSN:</b> é um portal de serviços onde são trocadas mensagens de forma instantânea, através da internet.
<b>Reuniões:</b> encontro de duas ou mais pessoas com propósito de discutir algum tema ou realizar alguma atividade.	<b>Fax:</b> é uma tecnologia das telecomunicações usada para a transferência remota de documentos através da rede telefônica.

Fonte: Adaptado de Menan (2010)

Os canais formais de comunicação são aqueles que a comunicação pode ser comprovada através da rede oficial de comunicação, já os canais informais se caracterizam por representarem a rede não oficial de comunicação que complementa os canais formais. Ainda nessa análise vale considerar o que comenta Souza (2006, p. 29):





[...] A comunicação formal constitui o gerenciamento estratégico das informações que atenda as necessidades organizacionais, com qualidade. [...] Quanto à comunicação informal, esta é libertária e resistente, é a que foge do controle da organização, representada pela livre expressão dos indivíduos, que compartilham conhecimentos, experiências, críticas, etc.

Os gestores devem estar bastante atentos na comunicação informal, pois nela é que se estabelecem os boatos, que são inverdades dentro das organizações e que atrapalham as atividades rotineiras dos funcionários. A organização ao estabelecer uma administração mais participativa minimizaria os efeitos dos boatos, e o convívio entre gestores e funcionários se torna mais harmonioso.

Além das redes formais e informais a organização deve estar atenta para os tipos de fluxos da informação utilizados na comunicação interna das empresas. Segundo Kunsh (1986, p. 35) citado por Souza (2006) “a comunicação organizacional se realiza por meio de três fluxos (descendentes, ascendente e lateral) e de uma forma bidirecional (vertical e horizontal)”. As organizações apresentam um ou mais destes fluxos e dependente de como a comunicação ocorre em seu ambiente, eles indicam como as informações são conduzidas dentro das organizações, respeitando a estrutura hierárquica estabelecida pela estrutura formal e as relações existentes entre as pessoas da organização. Vale destacar que Personi e Yizima (2011) incluem em seus estudos os fluxos transversais e circulares de comunicação, sendo os primeiros caracterizados quando existe contato entre níveis organizacionais diferentes, mas sem subordinação hierárquica, e os do segundo tipo caracterizados pelo envolvimento de vários níveis sem os ajustes de direção tradicionais.

Quando os gerentes individualizam a forma como eles se comunicam e como eles motivam os seus funcionários, comportamentos negativos desaparecem ou são muito reduzidos. De fato, quando os funcionários exibem estes comportamentos, eles estão enviando a seus gestores uma mensagem de que estão sendo mal administrados. Gerentes eficazes escutam esta mensagem e individualizam a forma como falam e motivam os seus empregados. Conforme Pauley (2009), quando cada pessoa é motivada de acordo com ela, ou as suas necessidades, os membros da equipe estarão mais dispostos a implementar processos de qualidade, as equipes irão funcionar mais eficientemente e os produtos vão ser de qualidade muito superior.

Sobre este aspecto, Soares (2008), ao analisar futuros líderes gerenciais em dez áreas profissionais identificou que a percepção sobre comunicação interna ainda é difusa, imprecisa e vaga, alertando que esse fato não favorece o seu conhecimento nem o funcionamento organizacional. No referido estudo, a área que apresentou uma percepção mais clara foi comunicação social e as áreas com percepção mais difusa foram arquitetura e direito. Vale destacar que Melo (2006) aponta a importância do profissional de relações públicas neste processo, pois, segundo o autor, o referido profissional é considerado como responsável pelo relacionamento da empresa com os seus diversos públicos externos e internos.

Entretanto, Hepp e Martins (2009), Ecco e Rocha (2009) e Nascimento e Silva (2012) identificam os profissionais de Secretariado como elementos com maior potencial catalisador na gestão da comunicação interna, na medida em que estão envolvidos nos processos decisórios e atuando diretamente em processos estreitamente relacionados com a gestão dos fluxos de informação nas diversas áreas da empresa. Outro ponto de fundamental diz respeito ao fato de que o referido profissional, como gestor secretarial, atua efetivamente na intermediação das relações interpessoais e como elo entre executivos, gerentes, funcionários e demais colaboradores que se encontram nos diversos processos internos da organização.



Segundo Ecco e Rocha (2009), o gestor secretarial em seu cotidiano age como potencializador dos processos comunicativos em todas as esferas em que atua, tendo a responsabilidade de reduzir as desinformações que comprometem o desempenho na organização. Além deste fator, que provoca interferência na gestão, os referidos autores apontam a centralização da informação, os ruídos na comunicação interna e externa e a resistência às mudanças e aos avanços tecnológicos como elementos comprometedores, devendo o secretário executivo: a) adquirir uma visão sistêmica do funcionamento da organização; b) assumir efetivamente as exigências inerentes à função secretarial; c) adotar constantemente atitude dinâmica e proativa; e d) adquirir novas técnicas de comunicação nos âmbitos interno e externo.

Para Nascimento e Silva (2012), o profissional de secretariado possui conhecimento de quase tudo que acontece internamente na dinâmica da empresa, pois participa das decisões e intermedia informações em todos os níveis organizacionais. Como gestor secretarial, ele atua em vários momentos como filtro, decidindo quais informações são viáveis para cada situação, ajudando os executivos, diretores, gerentes e supervisores a cumprirem suas responsabilidades.

As organizações, ao acompanharem os passos do mundo globalizado, vêm sofrendo mudanças profundas nas suas relações pessoais, econômicas e sociais, onde a informação transforma-se em matéria-prima, garantindo a capacidade para atingir níveis adequados de desempenho e tornando imprescindível a incorporação da gestão da comunicação interna como competência essencial a ser desenvolvida.

#### 4. Aspectos Metodológicos

O estudo se caracteriza como sendo exploratório, descritivo, e de campo, utilizando de estratégias de pesquisa documental, levantamentos (*Survey*), observações diretas e entrevista com o objetivo central de verificar como estão sendo utilizadas atualmente as ferramentas comunicacionais do Processo de Comunicação Interna gerencial, administrativa e social do Macapá Shopping Center.

O universo da pesquisa foi constituído pelos colaboradores de todos os setores que mantém vínculo empregatício direto com o Condomínio do Macapá Shopping Center (MSC), somando um total de 43 funcionários, distribuídos nos setores de limpeza, manutenção, recepção, segurança e pelas gerências financeiras, operacional e de promoção e eventos, e mais a diretoria geral. Tendo em vista o tamanho da população estudada, optou-se por realizar um estudo baseado no censo, utilizando todos os funcionários pertencentes ao quadro atual da empresa. De todos os funcionários abordados apenas dois não puderam contribuir com o estudo, sendo desta forma possível coletar informações de 95,35% do universo, valor este considerado adequado para os propósitos do estudo.

A pesquisa documental teve o propósito de tecer as considerações referentes à caracterização do MSC, sendo utilizados relatórios, manuais, folders e demais documentos oficiais da instituição. Sobre a perspectiva da pesquisa de campo foi aplicado questionário contendo 22 perguntas estruturadas, abordando informações sobre os processos de comunicação interna dividido em quatro dimensões (identificação, comunicação organizacional de gerência; administrativa e social interna da empresa). Antes da aplicação definitiva do questionário foi aplicado um pré-teste com 05 funcionários da empresa, com o propósito de realizar os ajustes de validação de face e de conteúdo do instrumento de coleta. Foi também realizada uma entrevista semiestruturada com a diretora-geral da empresa e observações diretas envolvendo as dimensões de estudo.



Após a coleta das evidências, procederam-se as tabulações e análise através de triangulação de dados vinculados à descrição do Sistema de Comunicação Interna do MSC, à identificação das Ferramentas de Comunicação Interna usadas, dos Principais Canais de Comunicação Interna utilizados e das suas vantagens e principais deficiências.

## **5. Análise e Discussão dos Resultados**

### **5.1. O Macapá Shopping Center (MSC)**

O Macapá Shopping Center surgiu através da ideia de dois irmãos que, em sociedade, buscavam na época, aprimorar os serviços de comércio no Bairro do Trem, em Macapá-AP, através da construção de hipermercado com uma grande loja em seu segundo piso. A inauguração do Hipermercado & Magazine Fortaleza se deu em 1994, sendo considerada a primeira loja informatizada no Estado do Amapá.

Estudando e investindo na ideia de ampliação do negócio, em 1997 o empreendimento foi transformado no primeiro Shopping do Estado, dando lugar ao atual Macapá Shopping Center, que hoje conta com cinco lojas âncoras (Magazine Fortaleza, Hipermercado Fortaleza, Cine Macapá, AmazonFantasy e Bob's), sessenta lojas satélites e mais quatorze quiosques, distribuídos em três pisos. Há também duas salas de cinema, correspondente ao 4º piso, dois elevadores, sendo um de carga e um social, duzentas e dezoito vagas para carros, divididos em três estacionamentos e um bicicletário com cinquenta e três vagas, além de vários serviços e caixas eletrônicos de bancos.

A filosofia de trabalho declarada do MSC, identificada na abordagem documental da pesquisa, consiste em administrar empreendimentos comerciais buscando a inovação constante, a harmonia dos interesses dos investidores, lojistas, consumidores e fornecedores, através de colaboradores motivados e sempre respeitando e desenvolvendo o meio em que está inserido. Para que estes objetivos sejam alcançados, seus gestores buscam priorizar aspectos importantes no que diz respeito ao espírito de equipe, compromisso, respeito, disciplina e eficácia na realização das tarefas, sabendo que tudo isso não funciona se a comunicação interna não for bem trabalhada.

A administração do Shopping Center requer vários tipos de profissionais necessários ao seu funcionamento, envolvendo manutenção, operação dos equipamentos, limpeza, remoção do lixo, segurança, publicidade, etc. Em alguns casos as ocupações exigem formação especializada, como é o caso dos técnicos de operação e manutenção de elevadores e escadas rolantes, assim como também os técnicos em manutenção e hidráulica e operadores de subestação de alta e baixa tensão entre outros. Mesmo não havendo um organograma publicado oficialmente no MSC, os procedimentos de análise documental, entrevista e observação direta proporcionaram a elaboração de uma representação sintética da estrutura formal vigente, levando em conta as atividades principais de cada setor, como se pode observar na figura 3:

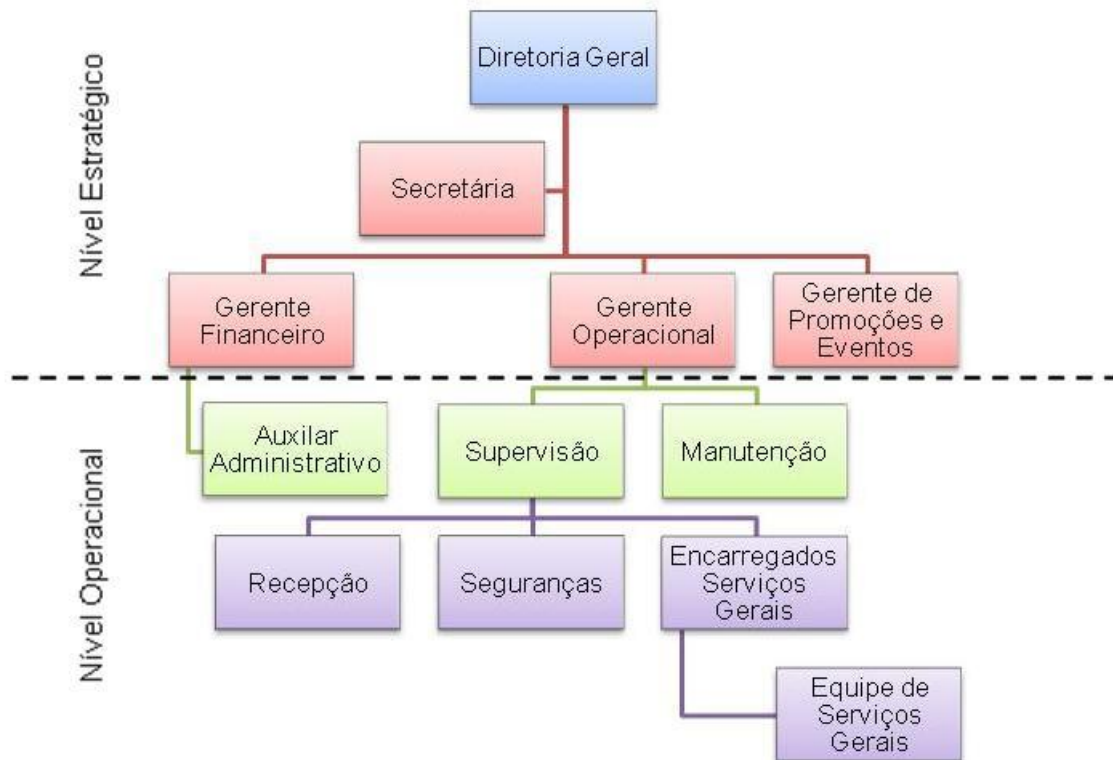


Figura 4. Estrutura Organizacional do Macapá Shopping Center  
Fonte: Própria pesquisa

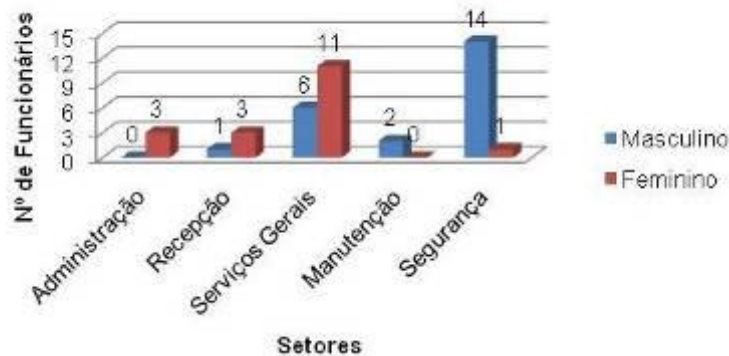
No total são sete pessoas que conduzem as atividades administrativas, a começar pela diretora, com o apoio de sua secretária, que trata da administração geral, auxiliada pelas três gerências do segundo nível hierárquico. A Gerência Financeira cuida das cobranças de aluguel, condomínio e fundo de promoção dos lojistas e também do controle e fiscalização de toda a documentação pertinente a contratos de locação de lojas e quiosques. A Gerência Operacional se encarrega da segurança, higiene e dos serviços técnicos e da logística em geral da empresa, auxiliado pelos supervisores. A Gerência de Promoções e Eventos (representante dos lojistas) é a encarregada da promoção de eventos e campanhas publicitárias procurando conciliar o interesse de cada lojista, de ramos diferentes de negócios com a condução estratégica do Shopping.

## 5.2. Caracterização dos Colaboradores Pesquisados

Após a coleta de dados verificou-se que, o setor que tem mais funcionários é de Serviços Gerais (41%), seguido pelo de Segurança (37%). Já os outros não apresentam tantos empregados como a Recepção (10%), Administração (7%) e Manutenção (5%). Desta forma, pode-se afirmar que a maioria dos empregados trabalha em setores operacionais.

Dos 41 colaboradores do MSC estudados, a maior parte deles é do gênero masculino (56%) sendo 44% mulheres. Dos setores estudados, ocorre predominância feminina na Cúpula Administrativa (100%); Recepção (75%) e Serviços Gerais (65%). A predominância dos homens é observada no setor de manutenção (100%) e no setor de segurança (93%), conforme se pode observar no gráfico 1.

Gráfico 1-Número de pessoas do gênero feminino e masculino por setor.



Fonte: Própria Pesquisa

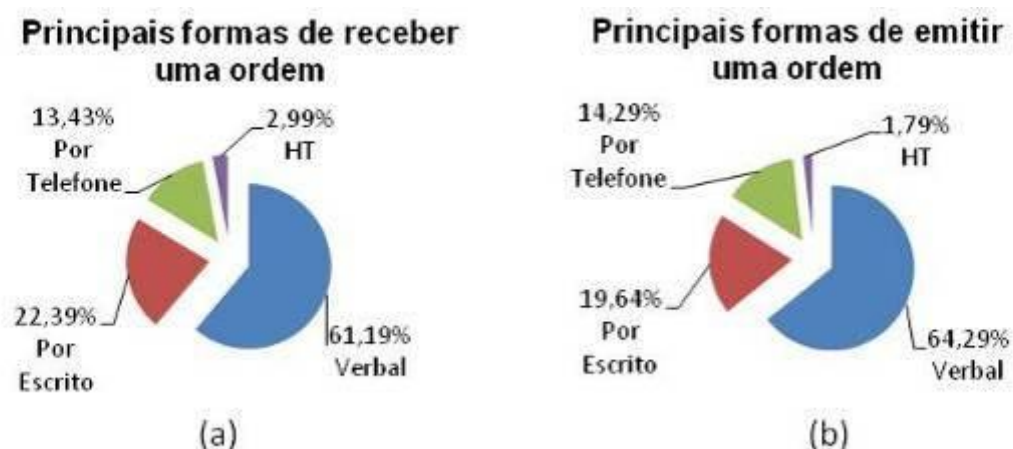
Dos colaboradores que responderam ao questionário 58,54% está na faixa dos 30 a 49 anos, indicando que a maioria das pessoas que trabalham no MSC são adultos maduros. Em sua grande parte os colaboradores já trabalham há mais de quatro anos (36,59%), seguido por aqueles que trabalham há cerca de 2 a 4 anos (29,27%). Isso implica dizer que a maioria do corpo funcional já conhece bem seus afazeres e a organização possui uma cultura organizacional bem consolidada.

No que se refere ao grau de escolaridade, a maior parte (43,9%) completou o ensino médio; 21,95% cursaram o ensino médio, mas não o concluíram; 14,63% deles estão cursando o ensino superior e apenas 2,44% dos colaboradores já completaram o ensino superior. Vale destacar que 9,76% possuem o ensino fundamental e 7% ainda não completou o ensino fundamental.

### 5.3. Comunicação de Gerência

Sobre a dimensão da comunicação gerencial perguntou-se quais as formas de receber e emitir uma ordem. A principal forma de receber e transmitir ordens foram a verbal, seguida por escrito e por telefone, conforme gráfico 2.

Gráfico 2-Formas de receber e emitir uma ordem.



Nota: HT= Rádio Transmissor - Walkie Talkie

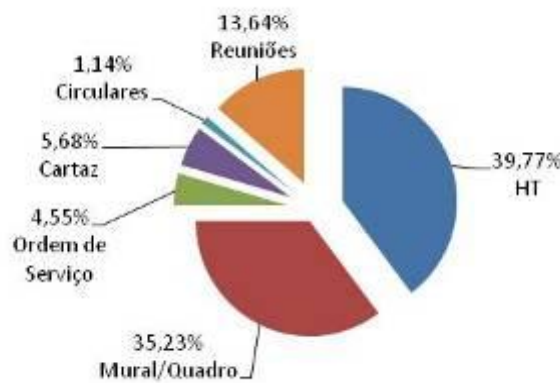
Fonte: Própria Pesquisa



Como podemos observar as principais formas de emitir e receber uma ordem no MSC é a verbal e a escrita. Cavalcante (2008) caracterizou que o grupo mais rico para que a comunicação ocorra é o modo verbal, pois há uma riqueza de expressões na linguagem e isso proporciona um *feedback* imediato para possíveis correções. Já a forma escrita é enquadrado pelo respectivo autor como a mais utilizada pelas empresas, por que fica tudo registrado como atos do andamento das tarefas, entretanto o *feedback* não é imediato e a comunicação ocorre de maneira mais lenta.

No que se refere aos canais utilizados para transmissão da informação aos funcionários, os dados mostram que os principais canais em que a informação circula no ambiente de trabalho são o Rádio Transmissor- Walkie Talkie(HT) e o Mural (Quadro de Avisos), conforme o gráfico 3.

Gráfico 3-Principais canais para transmissão de informações.

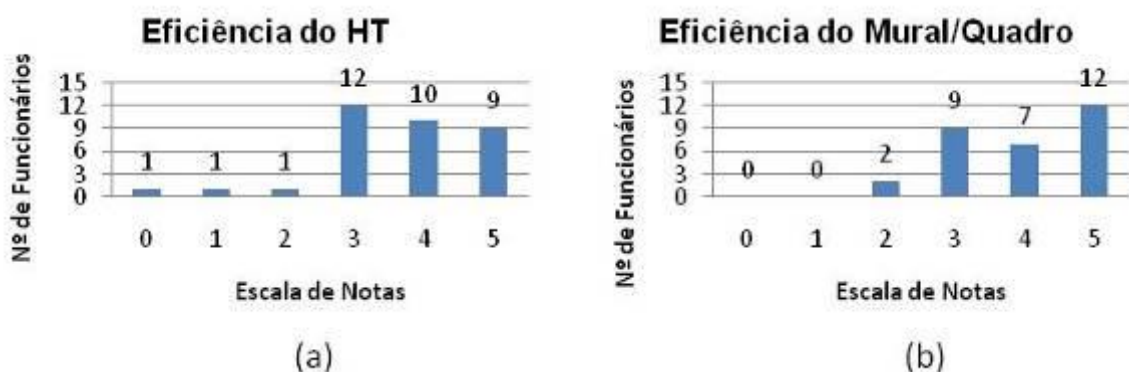


Nota: HT= Rádio Transmissor- Walkie Talkie

Fonte: Própria Pesquisa

O HT é um meio eletrônico rápido e eficaz e o mural fica em um local em que todos os funcionários circulam (logo na entrada da recepção). O terceiro canal mais utilizado é a reunião, onde os supervisores passam todas as informações necessárias aos seus colaboradores. Ao analisar a eficiência dos dois canais mais utilizados, verificou-se que tanto o mural quanto o HT são bastante eficientes, segundo a opinião dos colaboradores, conforme se pode verificar no gráfico 4.

Gráfico 4 - Grau de Eficiência do HT e do Mural/Quadro.



Nota: HT= Rádio Transmissor- Walkie Talkie

Fonte: Própria Pesquisa



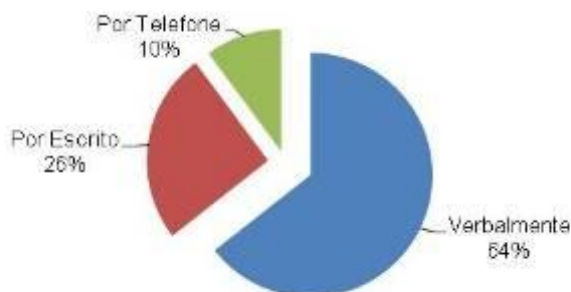


Quando questionados sobre a forma em que o chefe imediato passa às orientações de trabalho 71% responderam que entendiam de forma clara, sinalizando a necessidade de atenção sobre este fator visando diminuir os níveis de ruído nos processos de comunicação gerencial.

#### 5.4. Comunicação Administrativa

Sabendo que o chefe imediato passa suas orientações de trabalho de forma clara, foi perguntado através do questionário quais os meios que ele utiliza para fazê-lo. Dentre os três meios apontados, a forma verbal e a escrita são as mais frequentemente utilizadas (GRÁFICO 5). O telefone é o mais utilizado pelos setores da Cúpula administrativa, serviços gerais e pelo setor de segurança.

Gráfico 5 - Representação dos Principais meios para receber uma orientação de trabalho



Fonte: própria pesquisa

Tem-se então que as orientações de trabalho no MSC acontecem quase sempre de forma verbal não utilizando frequentemente de meios formais de comunicação, o que mostra necessidade de avaliar uma possível renovação desses expedientes por parte da organização. Este fato é corroborado pela entrevista realizada com a Diretora-Geral do Condomínio do MSC, a qual afirma que “No caso do MSC não há uma ferramenta pré-formatada, toda a comunicação é feita de forma verbal, é muito difícil usarmos a comunicação por escrito na empresa”. Isso acontece pelo fato da empresa ser de porte pequeno, comparado com outras do mesmo segmento, e seus líderes estarem ainda conseguindo gerir o negócio sem perceber a necessidade de programar estratégias mais complexas de comunicação.

Para uma visualização geral das principais ferramentas da comunicação identificadas pelo estudo nos diversos setores do MSC, são apresentadas no quadro a seguir aquelas que mais se destacam:

Quadro 2. Principais ferramentas de comunicação utilizadas por setor do MSC.

Canais	Geral	Adm.	Recep.	S. G	Seg.	Man.
Formais	Relatório de Atividades	Ofício	Relatório de Atividades	Reuniões	Relatório de Atividades	-
	Ordem de Serviço	Circulares	-	Ordem de Serviço	Circulares	Ordem de Serviço
Informais	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal	Verbal
	Bilhetes	-	Bilhetes	Bilhetes	-	-
Tecnológicos	HT	E-Mail	HT	HT	HT	-
	Celular	Celular	-	Celular	Celular	Celular

Nota: HT= Rádio Transmissor- Walkie Talkie

Fonte: própria pesquisa

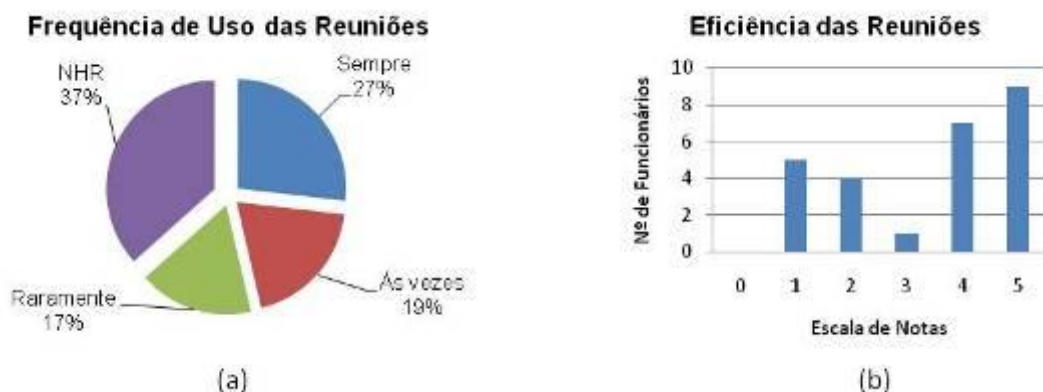
De maneira geral 60% dos setores do Condomínio do MSC usam como canal de comunicação formal a Ordem de Serviço e 40% usam o Relatório de Atividades. Os setores que mais a usam Relatórios de Atividades são os operacionais, enquanto a cúpula administrativa utiliza com maior frequência o ofício e os circulares.

Em relação aos canais informais, o MSC, como qualquer outra empresa, utiliza principalmente o meio verbal para se comunicar com os seus colaboradores. Outro canal informal também usado é o bilhete, utilizado com mais frequência pelos setores de recepção e serviços gerais.

Os canais tecnológicos mais utilizados pelos funcionários do MSC foram o HT e o celular, pois facilitam em muito a comunicação interna do shopping e são usados com maior frequência pelo setor de recepção, segurança e serviços gerais.

No que se refere às reuniões de trabalho, constatou-se que não são muito utilizadas, na medida em que 37% do total geral dos funcionários responderam que não há reuniões (NHR). O setor que mais se reúne é o de serviços gerais, onde 10 pessoas de um total de 17 responderam que têm reuniões “sempre” e o restante respondeu que tem reuniões “às vezes”. Percebeu-se também que nem sempre, quando realizadas, as reuniões de trabalho são eficientes conforme se pode observar no gráfico 6.

Gráfico 6 - Representação da Frequência e Eficiência das Reuniões do MSC.



Nota: NHR= Não Há Reuniões

Fonte: própria pesquisa

Questionados sobre a abertura para emitir opiniões nas reuniões, a maioria daqueles que disseram haver reuniões(61%) responderam que se sentem estimulados a dizer o que pensam e 17% responderam que se sentem desestimulados. Já sobre o grau de estímulo para falar com o chefe sobre dúvidas de trabalho, a maioria (71%) respondeu que se sentem estimulados, a buscar esclarecimentos sobre as dinâmicas e processos que estão vinculados ao seu contexto de trabalho.No que diz respeito à rapidez com que as informações para execução do trabalho chegam aos funcionários, verificou-se que mais da metade dos entrevistados (58%) afirmam haver certo atraso no processo de comunicação.

Observou-se que o MSC não disponibiliza meios de registro de sugestão e reclamação para 85% dos pesquisados. Os 15% restantes afirmam que os únicos meios disponibilizados são: diretamente na administração; através dos relatórios da segurança e verbalmente. Esta constatação coincide com as informações obtidas pela entrevista direta com a Diretora Geral, a qual afirma que: *”O meio é verbal, diretamente com seu supervisor [...] Os funcionários*



*podem fazer por escrito, porém a maioria dos funcionários trabalha na área operacional e não possuem acesso ao computador, impressora, e por isso utilizam a comunicação verbal”.*

Foi solicitado também que os colaboradores fizessem sugestões e dessem opiniões para melhorar a comunicação entre empresa e empregado. As principais sugestões/opiniões gravitam em torno da necessidade do MSC realizar mais reuniões, as quais seriam uma forma dos funcionários esclarecerem suas dúvidas em relação ao trabalho, melhorando a comunicação e conseqüentemente o ambiente de trabalho; ouvir com mais frequência os funcionários e melhorar o relacionamento entre os funcionários, conforme se pode observar no quadro3:

Quadro 3. Representação das sugestões e opiniões dos funcionários

SUGESTÕES/OPINIÕES	QUANTIDADE DE CITAÇÕES
Mais reuniões	19
Os funcionários devem ser escutados com mais frequência	7
Melhor relacionamento entre os funcionários	7
Melhorar o salário	3
Disponibilizar cursos para os funcionários	3
Ter uma caixa de sugestões e reclamações	2

Fonte: Própria pesquisa

A comunicação interna tem efeito positivo , quando aplicada corretamente, pois esta proporciona aos funcionários um ambiente interno estável e confiável, proporcionando mais união e cumplicidade. O tipo de relação que o Shopping tem com seus empregados pode motivar ou desmotivá-los na realização de suas tarefas, por isso as trocas de informações deve ser constante, para que ambos possam estar alinhados em um único objetivo.

### 5.5. Aspectos Gerais do Sistema de Comunicação Social Interna do MSC

Para descrever os aspectos gerais do sistema de comunicação interna do MSC utilizou-se como referências a estrutura do processo de comunicação apresentadas por Chiavenato (2007) identificando as fontes transmissoras; os canais; os receptores/destino e os ruídos nos níveis estratégicos e operacional.

Foi considerado para este estudo como componentes do nível estratégico a Diretoria Geral e a Secretária, o Gerente financeiro, o Gerente Operacional e a Gerência de Promoções e Eventos e do nível operacional pelo Auxiliar Administrativo, pelos Supervisores, Setor de Manutenção, Recepção, Seguranças, Encarregado de Serviços Gerais e sua equipe, conforme apresentados na Figura 4.

Conforme se pode observar no quadro 4, no nível estratégico, o Sistema de Comunicação é constituído basicamente pelos canais verbais, escrita e telefone, tanto para emitir como para receber. Quanto ao canal verbal, não foram observadas muitas falhas pelo fato do *feedback* ser imediato, tendo os emissores à oportunidade de realizar correções rapidamente. Também não foram observadas falhas consideráveis no uso do canal escrito, pois, os emissores o usam de forma bem clara e objetiva, através de mural/quadro de avisos não deixando dúvidas aos receptores. Através de conversas com os funcionários e de algumas ligações feitas para o MSC, constatou-se que o telefone, apesar de também proporcionar *feedbacks* rápidos, apresentou evidências de ruídos, pois a falta de manutenção periódica na



central telefônica faz com que a comunicação não seja sempre eficaz havendo interferências na comunicação.

Quadro 4. Sistema de Comunicação Interna do MSC - NÍVEL ESTRATÉGICO

EMISSORES	PRINCIPAIS CANAIS	RECEPTORES	PRINCIPAIS RUÍDOS
<b>DIRETORIA. GERAL</b>	Verbal - Escrito Telefone	Secretária; Gerências; Supervisores; Encarregados de Serv.Gerais; Recepção	Ausência de Reuniões Interferências (chiados)
<b>SECRETÁRIA</b>	Verbal - Telefone	Diretoria Geral; Gerências;Recepção	Interferências (chiados)
<b>GERÊNCIAS</b>	Verbal - Telefone	Diretoria Geral; Aux. Administrativo; Supervisão Manutenção; Recepção; Encarregados de Serv.Gerais	Ausência de Reuniões Interferências (chiados)

Fonte: Própria pesquisa

Como já demonstrado na análise de dados o sistema de comunicação do nível operacional constitui-se também em sua maioria, através dos canais verbais, HT (Walkie Talkie) e telefone tanto pelos emissores quanto pelos receptores. Vale destacar ainda, que neste nível organizacional, além das interferências provocadas pela falta de manutenção dos aparelhos (HT e telefone), os ruídos acontecem também, em menor escala a nível verbal pela maneira como os emissores e receptores se expressam, na medida em que geralmente usam um vocabulário nem sempre claro e objetivo (QUADRO 5).

Quadro 5. Sistema de Comunicação Interna do MSC-NÍVEL OPERACIONAL

EMISSORES	PRINCIPAIS CANAIS	RECEPTORES	PRINCIPAIS RUÍDOS
<b>AUXILIAR ADMINISTRATIVO</b>	Verbal Telefone	Gerente Financeiro -Supervisores - Manutenção - Recepção - Encarregados de Serv.Gerais	Interferências (chiados)
<b>SUPERVISÃO</b>	Verbal HT	Gerente Operacional Seguranças	Ausência de reuniões Falta de clareza e objetividade nas palavras Interferências (chiados)
<b>MANUTENÇÃO</b>	Verbal Telefone	Gerente Operacional	Ausência de Reuniões
<b>RECEPÇÃO</b>	Verbal Telefone HT	Diretoria Geral - Secretárias - Gerências - Aux. Administrativo - Supervisão -Manutenção - Seguranças - Encarregados de Serv.Gerais - Equipe de Serv. Gerais	Ausência de Reuniões Falta de clareza e objetividade nas palavras Interferências (chiados)
<b>SEGURANÇAS</b>	Verbal HT	Supervisão	Falta de clareza e objetividade nas palavras Interferências (chiados)
<b>ENCARREGADOS DE SERVIÇOS GERAIS</b>	Verbal HT	Gerências - Recepção - Equipe de Serviços Gerais	Falta de clareza e objetividade nas palavras Interferências (chiados)
<b>EQUIPE DE SERVIÇOS GERAIS</b>	Verbal	Encarregados de Serv.Gerais	-

Fonte: Própria pesquisa

Um ponto que se destaca na análise do Sistema de Comunicação nos dois níveis organizacionais do MSC refere-se à ausência de reuniões como a principal falha geradora de problemas e insatisfação. Como identificado anteriormente, o único setor em que há reuniões é o de serviços gerais. Em conversa informal com uma das encarregadas desta unidade administrativa obteve-se a informação de que as reuniões foram iniciativa dela própria, que



sentiu necessidade desse tão importante meio, o qual fornece o *feedback* necessário para avaliação dos serviços e a satisfação dos colaboradores.

Outro ponto de destaque é referente ao rádio de comunicação (HT) que, apesar de ser utilizado pela maioria dos colaboradores, não é submetido à manutenção periódica, ocasionando assim falhas nas mensagens fazendo com que não sejam codificadas adequadamente, provocando ruídos na comunicação. O mesmo ocorre com o telefone, com expressiva incidência de uso pela diretoria geral, gerências e principalmente pela recepção. Vale ressaltar que a falha neste canal (telefone) interfere diretamente na comunicação externa, visto que um dos setores que mais usa este aparelho é a recepção, ou seja, a porta de entrada da empresa e o elo que interliga todos os setores.

No quadro 6 pode-se observar o sistema de comunicação interna da recepção do Macapá Shopping Center.

Quadro 6. Sistema de Comunicação Interna do MSC - RECEPÇÃO

SETORES	EMISSOR		RECEPTOR	
	CANAIS	RUÍDOS	CANAIS	RUÍDOS
DIRETORIA GERAL	Telefone - Verbal	Interferências	Telefone - Verbal - Escrita	Interferências
SECRETARIA	Telefone - Verbal	Interferências	Telefone - Verbal - Escrita	Interferências
GERÊNCIAS	Telefone - Verbal	Interferências	Telefone - Verbal - Escrita - HT	Interferências
AUX. ADMINISTRATIVO	Telefone - Verbal	Interferências	Telefone - Verbal - Escrita	Interferências
SUPERVISÃO	HT - Verbal	Interferências	HT - Verbal	Interferências
MANUTENÇÃO	Verbal	-	Verbal	-
SEGURANÇAS	HT - Verbal	Interferências	HT - Verbal	Interferências
ENCARREGADOS S.G	HT - Verbal	Interferências	HT - Verbal	Interferências
SERVIÇOS GERAIS	Verbal	-	Verbal	-

Fonte: Própria pesquisa

A recepção é, literalmente, a porta de entrada da empresa, é onde todos os setores têm o primeiro contato. Os principais canais utilizados neste setor são: o verbal, o telefone e o rádio (HT). Observando o quadro 6, pode-se confirmar o que foi exposto anteriormente a respeito das falhas nos canais HT e telefone, onde a existência de ruídos é evidente em todos os setores, tanto na transmissão como no recebimento da comunicação. Em depoimento informal, os recepcionistas disseram que é unânime a reclamação da má qualidade na ligação durante a conversação, tanto do público interno quanto do público externo. Emissores e receptores reclamam do volume baixo e também das interferências, os conhecidos “chiados”. Quanto aos ruídos do canal verbal neste setor, apesar de serem em menor número, confirma-se que é proveniente da maneira como os emissores e receptores se expressam, pois nem sempre é de forma clara e objetiva. Felizmente o *feedback* é imediato, facilitando assim as correções necessárias. As representações diagramáticas do Sistema de Comunicação Interna do MSC são apresentadas nas figuras 5 e 6.



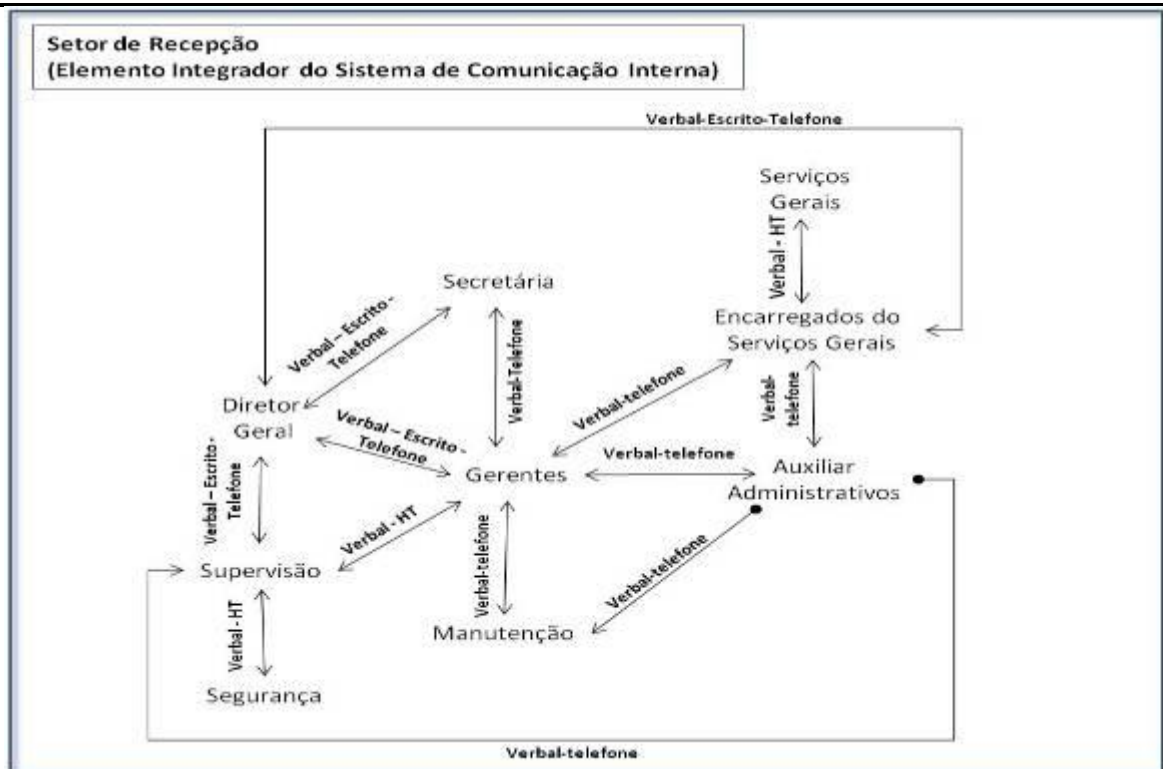


Figura 5. Representação Diagramática dos Canais do Sistema de Comunicação Interna do MSC.

Fonte: própria pesquisa

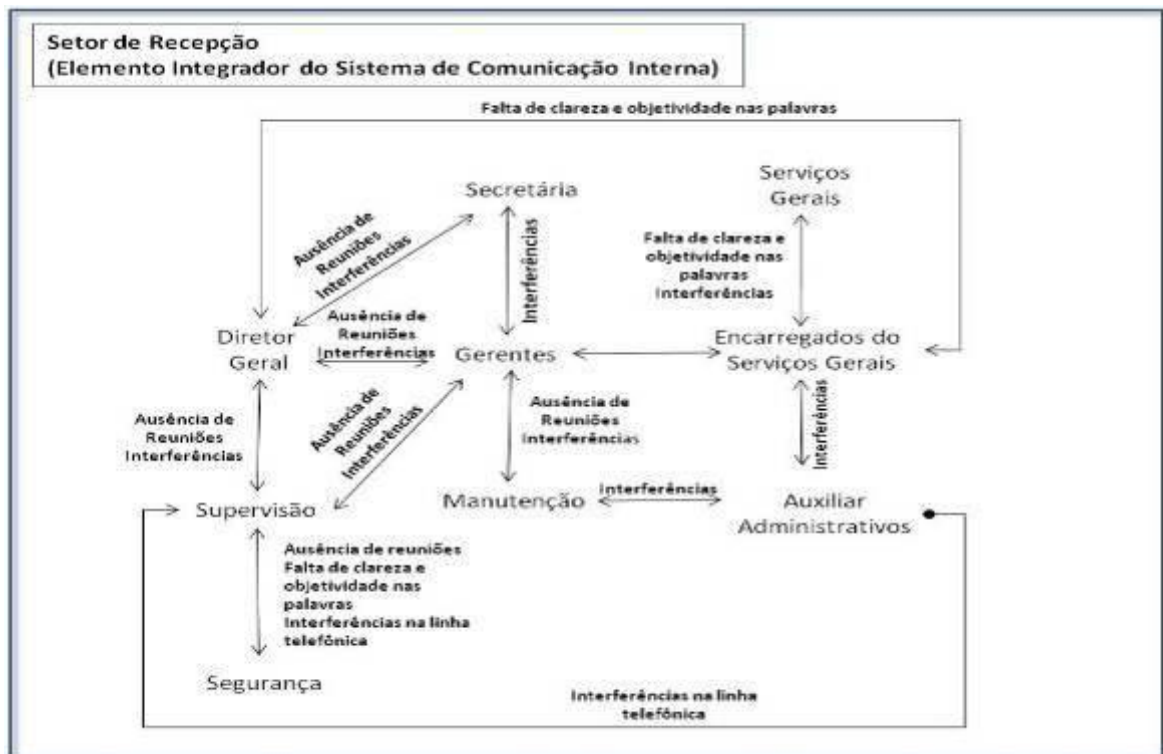


Figura 6. Representação Diagramática dos Principais Ruídos do Sistema de Comunicação Interna do MSC.

Fonte: própria pesquisa





Os diagramas 5 e 6 representam a forma sistêmica da Comunicação Interna do MSC, bem como seus principais canais eruidos. Vale destacar, que neste sistema o profissional de secretariado executivo possui relações diretas com a Diretoria Geral e Supervisores, atuando como intermediador dos processos de comunicação e tomadas de decisões no nível estratégico da organização. No nível operacional, a atuação deste profissional se dá de forma indireta, na medida em que as relações neste nível se coordenam principalmente através das intervenções provenientes das gerências financeira e operacional e supervisores.

Em termos gerais, a comunicação interna do MSC acontece através de fluxos verticais, horizontais e transversais, os quais nos conduz a mencionar que essa comunicação nem sempre obedece à hierarquia presente na empresa. A comunicação interna do MSC também é baseada em redes formais e informais de comunicação e, mesmo sendo poucos os canais utilizados, a maioria dos setores tem acesso ao mesmo tipo de canal, onde quase sempre os ruídos são similares. Por isso, o contexto da comunicação interna do MSC não varia tanto de setor para setor, o que caracteriza similaridades nas características dos processamentos das informações geradas nas diversas áreas da empresa.

## 6. Considerações Finais

A comunicação interna é uma porta para que a organização obtenha o seu crescimento, pois tudo começa dentro da empresa. Com base nos resultados da pesquisa pode-se concluir que, embora existam ferramentas que possam auxiliar na comunicação interna, no Macapá Shopping Center elas não são plenamente utilizadas e ainda apresentam ruídos constantes, impedido que a comunicação flua de maneira eficiente. O referido Sistema de Comunicação Interna se fundamenta no uso dos canais verbais, escrito, telefone e Rádio.

Nos canais verbais, por mais que não tenham sido observadas muitas falhas, verificou-se ausência de clareza e objetividade nas relações entre alguns setores da organização. Entretanto, esses canais permitem *feedback* imediato para que as correções adequadas sejam feitas durante o próprio processo de comunicação. O canal escrito, correspondente a toda burocracia gerada pela empresa, geralmente se desenvolve de forma clara e objetiva. Este tipo de canal é mais utilizado através do mural/quadro de avisos onde as informações geradas pelas gerências são colocadas de forma direta aos funcionários.

O telefone e o rádio são meios rápidos de transmissão de informações, porém também apresentaram alguns ruídos, isso porque, além das interferências externas, os equipamentos não passam por manutenções periódicas, impedindo que a comunicação seja sempre eficaz. Vale destacar que este tipo de ruído se dá por causa do desgaste natural do aparelho comprometendo a comunicação entre emissor e receptor.

Constatou-se também que a ausência de reuniões para os funcionários denota problemas e insatisfações, já que através delas, eles teriam a oportunidade de esclarecer dúvidas, dar opiniões, socializar ideias para melhoria de seus afazeres. Como demonstrado na pesquisa, o setor que se reúne com mais frequência (serviços gerais), mostra-se satisfeito com tal instrumento de comunicação, pois através desses encontros, as tarefas podem ser divididas adequadamente, obtendo melhor desempenho em seus serviços rotineiros, onde podem também organizar-se melhor e corrigir possíveis falhas através da avaliação.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para harmonizar os interesses dos empregados e da empresa, onde os colaboradores são estimulados a dialogar, trocando informações e experiências, sem que aja a separação de níveis hierárquicos. Se a comunicação interna é uma relação, isso significa que necessariamente a empresa precisa dar abertura para



que a comunicação entre ela e seus colaboradores ocorra, pois os funcionários são agentes que ajudam a construir a organização.

O secretario executivo possui potencial de contribuição efetiva para a melhoria do Sistema de Comunicação Interna do Shopping, ao analisar, com os níveis estratégico e operacional, a maneira com que os elementos do sistema estão se integrando e quais ajustes necessários. Dentre esses ajustes vale destacar a possibilidade de sinalização para a Gerência Operacional de alternativas de enfrentamento das falhas existentes durante as comunicações verbais vinculadas às relações recíprocas entre supervisão e seguranças e entre encarregados dos serviços gerais e suas equipes de trabalho. A intervenção do referido profissional também se torna estrategicamente importante no que se refere ao processo de capacitação e assessoramento dos diversos colaboradores do Shopping no que diz respeito a agendamento, estruturação e gestão de reuniões voltadas para oportunizar aberturas para o esclarecimento de dúvidas, opiniões e socialização de ideias para melhoria da empresa.

Desta forma, mediante a análise dos dados da referente ao Sistema de Comunicação Interna do Macapá Shopping Center, recomenda-se: a) fazer mais reuniões, permitindo que todos da empresa possam ter um melhor relacionamento; b) disponibilizar cursos e treinamentos de capacitação em comunicação, o que dará aos funcionários mais clareza e objetividade na elaboração dos documentos; c) oferecer um espaço para que os funcionários possam dar suas opiniões e sugestões; d) utilizar os meios tecnológicos mais atualizados visando melhorar os processos de comunicação entre os colaboradores; e e) fazer manutenções periódicas nos aparelhos (telefone e rádio), para que estes possam ter mais eficiência e, acima de tudo, conceder melhores condições de trabalho, valorizando aqueles que fazem a organização.

Comunicar não é apenas passar uma informação. Comunicar-se é obter a resposta do que foi transmitido, é saber falar, mas também saber ouvir. É muito mais fácil encontrar soluções quando existe o diálogo entre as pessoas e para isso é necessário que a organização consolide uma cultura capaz de proporcionar abertura para colocá-la em prática.

## Referências

BRITO, L.C.; MILANI, T.M.; RIBAS, F.T.T. Ouvindo e conversando com o colaborador: um estudo sobre comunicação interna. **Revista Global Manager Online**, Caxias do Sul, v. 1, n.1, p.1-18, 2011. Disponível em: <<http://ojs.fsg.br/index.php/global/article/view/7>>. Acesso em: 18 abr. 2012.

CAVALCANTE, S.M. **Gestão da Comunicação Organizacional**: conhecendo as ferramentas e suas aplicabilidades. 2008. 66 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização)-Universidade Potiguar, João Pessoa-PB, 2008. Disponível em: <<http://BR.monografias.com/trabalhos3/gestao-comunicacao-organizacional.shtml>>.

Acessado em: 27/02/2011.

CHIAVENATO, I. **Administração: Teoria, processo e prática**. São Paulo. Ed. Elsevier, 2007.

ECCO, T. M. S.; ROCHA, N. H. Informação & desinformação: atuação do gestor secretarial nas organizações. In: DURANTE, D. G.; FÁVERO, A. A (Org.). **Gestão Secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo-RS: Ed. Universidade Passo Fundo, 2002. p. 136-155.

FARIA, C.S.; DAMIANI, J.D.; LIMA, L.P. Cenários da comunicação organizacional: a prática da comunicação interna e a sua influência sobre a imagem organizacional. **Revista Pensar**, Belo Horizonte-MG, v. 1. n. 2, p.1-16, 2011. Disponível em:



- <[www3.promovebh.com.br/revistapensarcom/art/artigo.php?no=12](http://www3.promovebh.com.br/revistapensarcom/art/artigo.php?no=12)>. Acesso em: 18 abr. 2012.
- HEPP, M. R.; MARTINS, S.N. A secretária executiva como facilitadora da comunicação interna em uma empresa do Vale do Taquari-RS. **Revista Destaques Acadêmicos**, Rio Grande do Sul, v. 1, n.2, p.27-36, 2009.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação interna**. 4 ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Revista Conexão-Comunicação e Cultura**, Caxias do Sul, v. 9. n. 17, p.145-159, 2010.
- MELO, V. P. C. A comunicação interna e sua importância nas organizações. **Revista Tecitura**, Vitória da Conquista-BA, v. 1. n. 1, p.1-12, 2006. Disponível em: <<http://tecitura.juvenioterra.edu.br/seer/index.php/tecitura/article/view/116>>. Acesso em: 18 abr. 2012.
- MENAN, M.G. A importância da comunicação interna nas organizações. **Revista Eletrônica INESUL**, Londrina, v. 8, n.1, p.1-11, 2010. Disponível em: <[www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_10\\_1284154502.pdf](http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_10_1284154502.pdf)> Acesso em: 18 abr. 2012.
- MONTEIRO, Z. M. H.; VIEIRA, T. O papel da liderança informal na comunicação interna. **Revista Cenários da Comunicação**, São Paulo, v. 7, n.2, p.195-201, 2008.
- NASCIMENTO, I.M. Identidade organizacional e comunicação interna: um breve olhar sobre os temas. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 14. 2009, Rio de Janeiro-RJ. **Anais...** Rio de Janeiro-RJ: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação-INTERCOM, 2009. p. 1-13.
- NASCIMENTO, M; SILVA, P. O secretário executivo como agente facilitador na comunicação interna das organizações. In: CONGRESSO NACIONAL DE SECRETARIADO, 18. 2012, BeloHorizonte-MG. **Anais...** Belo Horizonte-MG: Federação Nacional da Secretárias e Secretários-FENASSECC, 2012. p. 1-9.
- PAULEY, J. **Communication: the key to establishing relationships-2009**. Disponível em <<http://asq.org/qm/2009/03/leaderdhip/commucation-the-key-to-establishing-relationships.pdf>>. Acesso em 25/11/2010.
- PESSONI, A.; YIZIMA, L.J. Comunicação interna: desafios e atualizações no cenário atual. **Revista Comunicologia**, Brasília-DF, n.8, p.125-145, 2011.
- SHERMERHORN JR, J. R. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman, 1991.
- SILVA, J. F. G. C. **A Comunicação Interna e a Imagem Organizacional**: estudo de caso na Fnac Braga. 2009. 56 f Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação)-Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Portugal, 2009. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9749>>. Acesso em: 15 out. 2010.
- SOARES, J.V. Comunicação Interna. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO PORTUGUESA DE CIÊNCIA DA COMUNICAÇÃO, 5. 2007, Braga-Portugal. **Anais...** Braga-Portugal: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade-Universidade do Ninho, 2008. p. 182-191.
- SOUZA, K.K.G. **Comunicação e Imagem Organizacional**: um estudo de caso de suas relações no comércio varejista de shoppings centers. 2006. 89 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)-Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal-RN, 2006.
- TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, 2002.



Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012

---

VIZEU, F. Ação Comunicativa e Estudos Organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.45, n. 4, out./dez, 2005.



## **O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO E AS LÍNGUAS ESTRANGEIRAS: UMA EXPERIÊNCIA DE ENSINO DE LÍNGUA FRANCESA NO SINDICATO DAS (OS) SECRETÁRIAS(OS) DO ESTADO DE SÃO PAULO**

SANTOS, Emili Barcellos Martins  
Graduada em Secretariado Executivo Trilíngue, Mestre e Doutoranda em Letras (USP)

KUNDMAN, Maria Sabina  
Pós-Doutora (Université Paris 7), Doutora em Letras (USP)

### **Resumo**

No lugar do profissional de secretariado do passado, sempre às voltas com a datilografia, atendendo ao telefone, anotando recados e cuidando da agenda do chefe, o secretário atual domina e acompanha os acontecimentos da empresa onde trabalha, interliga equipes e participa do dia-a-dia do executivo. Assim, o exercício desta profissão requer do profissional de secretariado dos dias atuais certas exigências, tais como o domínio de uma ou mais línguas estrangeiras. Este trabalho tem como objetivos apresentar, discutir e analisar uma experiência de ensino de francês língua estrangeira para profissionais de secretariado. O curso “Língua francesa para profissionais de secretariado” foi ministrado nas dependências da sede do Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo no período de março a novembro de 2009 e contou com a participação de treze aprendizes atuantes no mercado de trabalho como secretárias. Este estudo de caso revela o cerne do trabalho do professor: o de ser o responsável pela concepção de formações linguísticas que aliem protocolos de concepção e procedimentos de Francês com Objetivos Específicos (FOS) a uma orientação para a área secretarial. Espera-se que esta pesquisa forneça elementos para alimentar a reflexão de professores – principalmente aqueles responsáveis pela formação de profissionais de secretariado – que, como as autoras, consideram o ensino de línguas estrangeiras para públicos especializados um campo extremamente dinâmico marcado por constantes incertezas no qual não é possível, nem desejável, o estabelecimento de parâmetros rígidos e imutáveis.

**Palavras-chave:** Secretariado, Francês Língua Estrangeira, Objetivos Específicos

### **Introdução**

Nas últimas décadas, a profissão de secretário sofreu significativas mudanças em decorrência da necessidade de acompanhar as transformações tecnológicas e organizacionais ocorridas em escala internacional. No lugar de um profissional executor de meras tarefas rotineiras como ocorria até o início dos anos de 1990, atualmente o profissional de secretariado desempenha diversos papéis de relevância nas empresas. No lugar do profissional das décadas anteriores, sempre às voltas com a datilografia, atendendo ao telefone, anotando recados e cuidando da agenda do chefe, entra no cenário um profissional que domina e acompanha os acontecimentos da empresa onde trabalha, interliga equipes e participa do dia-a-dia do executivo. Assim, o exercício desta profissão requer do profissional de secretariado dos dias atuais certas exigências, tais como o domínio de uma ou mais línguas estrangeiras. Esta é uma condição necessária, sobretudo, àqueles que trabalham ou almejam trabalhar em alguma das diversas empresas multinacionais localizadas no país, bem como empresas



brasileiras que já atuam no mercado internacional ou que pretendem atuar, pois como afirma Bruno (2006, p. 27):

Com o fator da globalização uma das habilidades mais exigidas desse profissional [de secretariado] é a fluência em idiomas para leitura, versão, tradução e conversação, mas focada na linguagem culta, independentemente do idioma em questão, bem como conhecimentos protocolares das diferentes culturas.

Nos setores de recursos humanos das grandes empresas, observa-se uma nítida preferência aos currículos de candidatos que dominem outros idiomas e isso é um determinante para o estabelecimento das remunerações. De acordo com o guia de salários, disponibilizado no sítio da Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC), enquanto a média salarial de um profissional de secretariado que domine somente o português é de R\$ 1.500,00; a de um profissional bilíngue é de R\$ 2.500, 00 e a do trilingue, de R\$ 3.500,00.

A Resolução CES/CNE 3/2005 estabelece o ensino de pelo menos uma língua estrangeira nos currículos dos cursos de secretariado no país. Assim, como o idioma mais solicitado pelas empresas atualmente é o inglês, a maioria das graduações em secretariado é bilíngue (português/inglês).

Porém, algumas instituições de ensino oferecem cursos de secretariado trilingue, possibilitando aos alunos a aprendizagem de outro idioma além do inglês. Sendo o espanhol o segundo idioma mais requisitado pelo mercado de trabalho para esta área atualmente, esta é a língua estrangeira da maioria das graduações trilingue em secretariado no Brasil.

Em relação à língua francesa, apesar de ser expressivo o número de empresas francófonas presentes no Brasil, somente cinco estabelecimentos de ensino de nível superior oferecem em sua grade curricular este idioma. Desta forma, surge o interesse em oferecer o curso objeto desta pesquisa, voltado para profissionais de secretariado já inseridos no mercado de trabalho.

Como o inglês é a língua estrangeira predominante no ensino escolar de 1º e 2º graus no Brasil, observa-se que a maioria dos aprendizes que procuram uma formação em língua francesa não possui um nível avançado de proficiência neste idioma. Sendo assim, acreditamos que o professor de francês de uma turma composta por atuais ou futuros profissionais de secretariado deve estar preparado para oferecer um curso que desde a primeira aula procure atender às necessidades específicas da realidade da profissão, levando em consideração o baixo nível de proficiência dos aprendizes neste idioma. Além disso, neste tipo de ensino o professor deve trabalhar não somente características linguísticas e discursivas, mas também culturais e, desta forma, sensibilizar os aprendizes às semelhanças e diferenças entre sua própria cultura e aquela presente no futuro ambiente de trabalho do aprendiz.

## **Metodologia de Pesquisa**

Esta pesquisa tem como objetivos os de descrever, analisar e principalmente discutir uma experiência de ensino/aprendizagem de francês voltada para profissionais de secretariado. Sendo assim, os procedimentos da abordagem qualitativa nos pareceram os mais adequados.

Segundo Oliveira (2005, p. 41), a abordagem qualitativa pode ser conceituada como sendo um processo de reflexão e análise da realidade através de métodos e técnicas para





compreensão detalhada do objeto de estudo. Esta abordagem visa buscar informações fidedignas para se explicar em profundidade o significado e as características de cada contexto em que se encontra o objeto de pesquisa. Para Khoury (2008, p. 126 apud op. cit.), a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicos neste tipo de abordagem. O pesquisador é o instrumento chave, pois tem contato direto com o ambiente natural – fonte direta para coleta de dados – e com a situação investigada.

Todavia, esta pesquisa não se restringiu a dados qualitativos. A abordagem quantitativa também foi empregada com o intuito de obter dados mensuráveis através da utilização de recursos e técnicas estatísticas, como no caso do tratamento das informações obtidas nos questionários. De acordo com Oliveira (2005, p. 43), adotar a prática de combinar técnicas de análise quantitativa com técnicas de análise qualitativa proporciona maior nível de credibilidade e validade aos resultados da pesquisa, evitando-se, assim, o reducionismo por uma só opção de análise. Esta visão também é compartilhada por Strauss e Corbin (2008, p. 44), que afirmam que o pesquisador deve fazer uso de todo e qualquer método disponível a fim de construir uma teoria densa, bem desenvolvida, integrada e ampla.

Ao participar do curso objeto deste estudo como professora, a pesquisadora passou a desempenhar o papel de observadora-participante, pois fez parte do contexto que estava sendo observado/investigado, não somente modificando-o, mas também sendo por ele modificada.

De acordo com Martins (2006, p.25), a significância de uma pesquisa na qual há a presença de um observador-participante é evidenciada pela riqueza, profundidade e singularidade das descrições obtidas. Todavia, é preciso neste tipo de observação atentar-se para evitar produzir um relatório do cotidiano sem nada de novo e com características próprias do senso comum.

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados e informações nesta pesquisa foram a o questionário e a entrevista. O uso do questionário justifica-se como sendo esta a forma mais usada para coletar dados, uma vez que possibilitam, segundo Nunan (1992), obter informações que refletem com precisão o que o informante quer dizer. Para Cervo e Bervian (1983, p.159), o questionário possui a vantagem de os respondentes sentirem-se mais confiantes, dado o anonimato, o que possibilita coletar informações e respostas mais reais.

### **Análise e discussão do curso experimental**

Em novembro de 2008 a pesquisadora entrou em contato com a vice-diretora do Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo (Sinsesp) e expôs o interesse em oferecer um curso de francês para secretárias. Além de ter obtido logo neste primeiro contato a permissão de ministrar as aulas em uma sala do sindicato, a vice-diretora se propôs a enviar um e-mail de divulgação deste curso a todos os profissionais associados ao Sinsesp. Inicialmente, o curso seria oferecido no período matutino. Porém, como o objetivo ao oferecer esta formação no Sinsesp era ter como público de profissionais atuantes no mercado de trabalho como secretárias, este horário não era satisfatório, uma vez que o horário de expediente em um escritório geralmente inicia-se às 8h e estende-se até às 18h. Assim, o horário de oferecimento de curso mudou para o horário noturno, das 19h30 às 21h30.

O intuito inicial na elaboração deste curso era preparar os aprendizes para a comunicação oral e escrita em língua francesa no exercício da profissão a partir de situações do cotidiano do profissional de secretariado, tais como o atendimento telefônico, a elaboração de correspondências comerciais, a organização de viagens, a participação em reuniões, a administração da agenda de compromissos do executivo, entre outros. Todavia, como um dos procedimentos característicos do FOS é a análise de necessidades, seria necessário que a



professora se atentasse às especificidades daquela formação a fim de elaborar um curso que atendesse às necessidades das aprendizes matriculadas naquele curso. Assim, um questionário foi aplicado na 1ª aula do curso a fim de obter informações que permitiriam não somente traçar um perfil do grupo, mas também ter conhecimento das necessidades e/ou desejos daquelas aprendizes.

Este curso foi oferecido em dois módulos: o primeiro aconteceu no período de 10 de março a 30 de junho de 2009 na sede do Sinsesp, localizado na rua Tupi, 118, Pacaembu, São Paulo. Com aulas realizadas às terças-feiras, das 19h30 às 21h30, este módulo teve uma carga horária total de 30 horas. Já o segundo módulo foi oferecido no período de 04 de agosto a 17 de novembro, com aulas no mesmo dia (às 3as feiras), no mesmo horário (das 19h30 às 21h30) e com a carga horária total de 30 horas. Desta forma, o curso teve duração de 8 meses com uma carga horária total de 60 horas.

Não houve nenhum pré-requisito em relação ao nível de língua francesa para inscrição no curso, já que o nosso objetivo era oferecer uma formação para profissionais com nenhum ou com pouco conhecimento de francês.

Na elaboração do curso objeto desta pesquisa foram utilizados os procedimentos característicos de uma formação em FOS. Primeiramente, foi realizada a análise das necessidades e/ou dos desejos das aprendizes inscritas no curso. Nesta etapa inicial, a pesquisadora-professora procurou por meio das respostas obtidas no questionário aplicado na 1ª aula determinar as necessidades de formação, ou seja, as situações de comunicação com as quais as aprendizes eram naquele momento ou seriam futuramente confrontadas no cotidiano profissional como secretárias.

O segundo passo foi o levantamento de um corpus discursivo levando em consideração o nível iniciante na aprendizagem da língua francesa destas aprendizes, conforme revelado no 1º instrumento de coleta de dados.

A terceira etapa consistiu na seleção, dentre os conteúdos previamente identificados, daqueles que seriam exequíveis ao longo do curto espaço de tempo disponível para formação: 30 aulas com duração de duas horas ministradas ao longo de oito meses, totalizando 60 horas.

A etapa seguinte foi caracterizada pela concepção de uma progressão de objetivos comunicativos igualmente exequíveis durante as 60 horas de duração do curso.

A quinta e última etapa foi dedicada à elaboração das atividades didáticas a serem desenvolvidas ao longo do curso “Língua francesa para profissionais de secretariado”.

No 1º questionário aplicado, as necessidades ou as projeções de necessidades foram identificadas a partir das respostas dadas às questões de número 11, 12 e 13.

<b>PRINCIPAIS ATIVIDADES EXERCIDAS</b>	
Administração da agenda de compromissos do executivo	13,7%
Organização e participação de reuniões	
Controle e coordenação do fluxo de pagamentos do executivo	
Organização de viagens nacionais e internacionais	11,7%
Atendimento telefônico	
Redação de e-mails	9,8%
Arquivamento de documentos físicos	7,8%
Recepção de visitantes estrangeiros	5,8%
Administração de serviços de terceiros (motoristas, limpeza, segurança)	
Organização de eventos	3,9%
Visita a clientes	1,9%
Apresentações para a diretoria	

Tabela 1: Principais atividades exercidas pelas secretárias da pesquisa



Baseada no modelo proposto por Pendanx (1998, p. 12), foi solicitado às alunas que assinalassem uma ou mais respostas que melhor representassem o que a aprendizagem do francês significava para elas naquele momento inicial do curso. A maioria respondeu que aprender esta língua representava uma necessidade profissional futura. Conforme os dados apresentados nessa tabela e nas justificativas abaixo apresentadas por 11 alunas, pode-se afirmar que a maioria destas alunas via na aprendizagem do francês uma possibilidade de melhores oportunidades e ascensão na vida profissional.

Aluna A - *“Para aprimoramento na minha profissão e ser um diferencial no meu currículo  
Aprender mais um idioma que pode ser um auxílio para viagens futuramente”*

Aluna B - *“Trabalho em uma empresa francesa, que muito embora utiliza (sic) o inglês como língua universal, é bem visto quem se expressa também no idioma francês!”*

Aluna C - *“Achei uma ótima oportunidade para enriquecer meus conhecimentos e “curriculum”*

Aluna D - *“Na sociedade em que vivemos é necessário mais de um idioma. Até mesmo por motivos pessoais, onde agregamos conhecimento estudando o francês.*

*No mercado de trabalho no Brasil, poucas pessoas têm oportunidades de conhecer – fazer um 2º idioma”*

Aluna E - *“Aumentar conhecimentos”*

Aluna F - *“Visando justamente melhorar o meu currículo optei pelo aprendizado do francês, que eu nunca havia me programado antes para estudar, nem sequer havia imaginado”*

Aluna G - *“Aprender idiomas é importantíssimo para a atuação profissional e comunicação pessoal”*

Aluna H - *“Simplesmente adoro a língua francesa”*

Aluna I - *“Conhecer cada vez mais uma língua é importante  
Acho chic essa língua”*

Aluna J - *“Tenho prazer em estudar o idioma, é uma realização pessoal  
Quero ter acesso à leitura em língua francesa”*

Aluna K - *“Importante estudar e aprimorar novos conhecimentos e aperfeiçoar”*

Aluna L - Não respondeu

Aluna M - Não respondeu

Com os dados obtidos com a análise do 1º questionário, foi elaborada uma apostila que teve como principal fonte o manual *Français. com Débutant*. Este manual, da editora francesa *CLE International*, faz parte de uma coleção voltada para o ensino de francês para públicos especializados. De acordo com a apresentação feita pelos autores na 3ª página, este manual cobre de 120 a 150 horas de curso e permite adquirir competências do nível A1 do *Cadre européen de référence pour les langues*, além de ser uma boa preparação para o *Certificat de français professionnel, 1<sup>er</sup> degré (CFPI)* da Câmara de Comércio e de Indústria de Paris. Voltado para pessoas que já trabalham ou estudantes que se preparam para ingressar no mercado de trabalho, *Français. com Débutant* tem como objetivo principal levar o aprendiz com pouco ou nenhum conhecimento de francês a se comunicar rapidamente nas situações



mais habituais do dia-a-dia e do mundo do trabalho. Ao final do curso, espera-se que o aprendiz seja capaz de falar de seu trabalho, de seus estudos, de seus projetos, falar ao telefone, escrever um e-mail, marcar um compromisso, entre outros.

Na elaboração do suporte didático para o 2º módulo, como tanto a pesquisadora quanto as alunas consideraram adequado o material utilizado no 1º módulo, optou-se mais uma vez em ter como principal suporte o manual *Français.com Débutant* e demos continuidade à apostila. Além deste manual, foram inseridas algumas páginas do manual *Secrétariat.com*. As aulas deste novo módulo também foram enriquecidas com o uso do manual de exercícios gramaticais *Grammaire progressive du français Débutant*. A professora passou a dedicar os 15 minutos iniciais de todas as aulas à correção e ao esclarecimento de dúvidas referentes à gramática do francês.

Segundo Parpette (2002, p.4), o que distingue um ensino de francês geral de um ensino de FOS não é o que se passa na sala de aula. Os exercícios e atividades para o FOS não se distinguem particularmente daqueles encontrados em um curso de francês geral, como questionários de compreensão, jogos de papéis, ensino gramatical e lexical etc.

O curso “Língua francesa para profissionais de secretariado” foi elaborado dentro da abordagem comunicativa com uma perspectiva acional, na qual a aprendizagem de línguas é considerada como uma preparação à utilização ativa da língua para comunicação e o aprendiz como um ator social que deve realizar determinadas tarefas em determinadas circunstâncias e em um determinado contexto.

Na maioria das aulas, a pesquisadora procurou seguir a progressão proposta pelo manual: primeiramente atividades de compreensão para a descoberta de elementos linguísticos e, em seguida, a realização de atividades de expressão escrita e oral mais livres. Estas atividades de compreensão eram, em sua maioria, diálogos cujos personagens encontravam-se em um contexto profissional.

Todavia, devido ao baixo nível de conhecimento da língua francesa das aprendizes, os diálogos trabalhados não eram exclusivos do contexto do profissional de secretariado. Citemos, por exemplo, o diálogo da 3ª aula, cujo objetivo foi o de trabalhar a apresentação em um contexto formal e maneiras de saudação. Este tipo de diálogo não é restrito a esta profissão e geralmente está presente nas primeiras páginas dos manuais de francês geral.

As aulas eram ministradas em uma sala ampla do sindicato. As cadeiras eram individuais e dispostas em semicírculo. O espaço favorecia a interação entre as alunas, uma vez que podiam movimentar facilmente suas carteiras para formar pequenos grupos e realizar atividades em conjunto.

O número reduzido de aprendizes também foi um fator vantajoso para os resultados positivos observados ao longo do curso. Em todas as aulas procurávamos dar o maior número de oportunidades para a prática espontânea da língua por meio das trocas não somente entre a professora e as aprendizes, mas principalmente entre as aprendizes. E o trabalho em grupo foi uma maneira de procurar fazer da sala de aula um lugar de comunicação espontânea da língua francesa, pois como afirma Courtillon (2003), o trabalho em grupo é indispensável para criar um clima de aula que permita a expressão.

Principalmente pelo fato dos encontros acontecerem somente uma vez por semana, a maioria das atividades de produção e de expressão escrita eram feitas em casa e corrigidas em sala de aula. Além destes, era solicitado que os exercícios gramaticais também fossem realizados em casa a fim de serem corrigidos na aula seguinte.

Por se tratar de aprendizes que iniciavam a aprendizagem do francês naquele curso, a pesquisadora deveria levar em consideração que, de acordo, com o Cadre Européen Commun de Référence pour les langues (CECR), nos níveis A1 ao B1, a prioridade deve ser dada ao



desenvolvimento das competências pragmáticas e sociolinguística. Desta forma, contanto que a mensagem seja clara e a comunicação estabelecida, os erros devem ser tolerados nestes primeiros níveis iniciais de aprendizagem. Além disso, conforme verificado no primeiro questionário aplicado no início do curso, nenhuma daquelas secretárias tinha como principal motivação aprender gramática, mas sim ter acesso ao sentido em língua francesa. Desta forma, o ensino gramatical deveria acontecer visando à facilitação da compreensão.

Ao elaborar este curso, também foi uma preocupação inserir aspectos interculturais. Aprender uma LE requer não somente a construção de conhecimentos de ordem linguística, mas também a disposição e o interesse em entrar em contato com a cultura de um determinado grupo social. Todo aluno já entra na sala de aula com ideias pré concebidas acerca dos países e dos povos que falam a língua escolhida para aprendizagem. Além disso, a metodologia utilizada e os próprios estereótipos do professor influenciam nas representações que os aprendizes possuem. Desta forma, inserir em sala de aula materiais e promover debates acerca deste conceito apresenta-se como uma prática positiva, uma vez que permite oportunidades de reflexão e de possíveis desmitificações de imagens estereotipadas. Logo no primeiro questionário aplicado, foram inseridas duas perguntas que tiveram como objetivo averiguar os estereótipos dessas alunas em relação à França e ao povo francês. As respostas obtidas demonstraram que a maioria dos estereótipos demonstra uma visão positiva em relação ao povo francês. Poucas foram as palavras com sentido negativo - como “medidos”, “fedidos”, “arrogantes”, e “velhos” – atribuídas aos franceses.

Lehmann (1993) declara que, além de aspectos linguísticos, é primordial levar em consideração a dimensão cultural no ensino/aprendizagem de FOS. Todavia, na maioria das vezes ela é excluída no momento de elaboração dos programas, o que acarreta em um ensino deficiente. Para o autor, apesar da questão do ensino dos públicos especializados ser conhecida pelos didáticos há algum tempo, pode-se afirmar que conhecemos pouco sobre esse público pelo fato de, até o momento, a dimensão cultural na maioria das vezes ser totalmente negligenciada.

Todo professor de LE deveria promover e estimular o debate sobre aspectos interculturais em sala de aula. Em uma formação voltada para públicos especializados, inserir aspectos interculturais faz-se ainda mais necessário, pois mal-entendidos culturais não costumam ser bem vistos e aceitos no ambiente profissional. Como não explicar para uma secretária que todo chefe francês espera que ela utilize o pronome “vous” ao se dirigir a ele? Este era um dos aspectos interculturais que deveriam ser abordados no curso.

Desta forma, na escolha do material pedagógico foram inseridos documentos que promovessem a discussão de aspectos interculturais, principalmente relacionados à área de secretariado. O primeiro destes debates ocorreu já na segunda aula, quando foram comparadas as formas de tratamento empregadas com pessoas de diferentes níveis hierárquicos. O próprio diálogo trabalhado nesta aula ilustrou muito bem a diferença do uso do “tu” e do “vous” em uma apresentação entre três pessoas em um contexto profissional. Enquanto o “tu” é utilizado ao se dirigir ao colega de trabalho, o pronome “vous” é aquele empregado ao se dirigir e ao se referir à Mme Nogueiras, funcionária de outra empresa. A partir da explicação da diferença entre o uso destes dois pronomes foi possível iniciar um debate no qual as aprendizes puderam comparar as formas de tratamento empregadas na França e no Brasil. A conclusão obtida foi a de, como na França, a relação com funcionários de nível hierárquico superior é marcada pela formalidade. Em uma empresa francesa, espera-se que uma secretária utilize sempre o pronome “vous” ao se dirigir aos seus superiores, exceto se o seu chefe propuser o uso do “tu”, permitindo, assim, um tratamento mais informal. A escolha entre o uso de Monsieur ou Madame + sobrenome, indicando o tratamento formal ou o uso somente do





primeiro nome com pessoas com as quais já existe certo grau de proximidade também foi um assunto apresentado na terceira aula.

Em todos os debates empreendidos ao desta formação, foi possível confrontar as duas culturas a fim de que as aprendizes descobrissem e compreendessem melhor não somente a cultura francesa, mas também a brasileira. O objetivo ao escolher diálogos e textos que servissem de ponto de partida para o debate sobre aspectos interculturais não era o de apresentar a interpretação da professora sobre o aspecto discutido nem o de evidenciar estereótipos, mas sim o de sensibilizá-las para um processo de reflexão intercultural.

Ao final da décima quinta aula, foi aplicado um questionário para que pudéssemos averiguar se os objetivos identificados no início da formação estavam sendo alcançados. Este segundo questionário serviu também como uma ferramenta de análise de necessidades, pois conforme afirmam Mangiante e Parpette (2004, p.24), em uma formação de FOS a análise de necessidades deve ser considerada como evolutiva devido a algumas razões, dentre elas a duração da formação, que geralmente é limitada em relação às necessidades identificadas. No caso do curso no Sinsesp, apesar de ter sido elevado o número de tópicos presentes no conteúdo programático proposto, foi possível cumpri-lo nas quinze aulas que constituíram o primeiro módulo do curso. Assim, com a aplicação daquele segundo questionário, buscou-se verificar se as escolhas feitas pela pesquisadora vinham realmente ao encontro das necessidades das aprendizes ou se era necessário dar um novo direcionamento ao curso.

Ao serem questionadas se o curso estava atendendo às expectativas, todas as participantes do curso responderam sim a esta pergunta. Ao analisar as justificativas apresentadas, foi possível constatar que a principal causa para a satisfação no curso era a conformidade entre o que foi ensinado em sala de aula com o dia a dia de uma secretária. Como constatado no primeiro questionário aplicado, estas aprendizes já estavam inseridas no mercado de trabalho e, desta forma, possuíam um alto grau de competência profissional, o que não acontece em outras formações deste tipo.

Em relação ao conteúdo programático apresentado no início do curso, novamente a aprovação foi unânime e, dentre as justificativas apresentadas, as aprendizes destacaram a possibilidade de uma aplicação imediata do conteúdo estudado e, a despeito do curto espaço de tempo, a grande quantidade de tópicos vistos até aquele momento.

Era necessário igualmente ter conhecimento das dificuldades encontradas ao longo das primeiras quinze aulas. Assim, foi solicitado que as participantes selecionassem e justificassem a habilidade na qual elas haviam encontrado o maior nível de dificuldade. De acordo com as respostas obtidas, a expressão oral foi a habilidade com o maior nível de dificuldade (47%), o que não foi uma grande surpresa, uma vez que a expressão oral é aquela que geralmente representa a maior dificuldade para a maioria dos aprendizes de uma LE. Conforme afirma Tagliante (1994, p. 47), em uma língua estrangeira, sempre compreendemos mais do que somos capazes de produzir.

Todavia, apesar de ter sido apontado por apenas 13% das participantes neste questionário, pode-se constatar ao longo das primeiras quinze aulas que a compreensão oral representava um grande entrave para a maioria da turma. Nas atividades complementares presentes na apostila que envolviam esta habilidade, geralmente era necessário repetir a faixa do cd quatro ou cinco vezes para que as aprendizes pudessem compreender o que estava sendo falado. Desta forma, a partir desta constatação a pesquisadora procurou inserir nas quinze aulas seguintes o maior número de atividades que privilegiassem a compreensão oral, dentre as quais músicas francesas.

Na concepção do primeiro módulo do curso não estava prevista a elaboração de avaliações escritas nem orais, pois acreditou-se que, por se tratar de uma formação em FOS, o





sucesso deste curso poderia somente ser averiguado no momento em que as aprendizes tivessem a oportunidade de utilizar ativamente a língua no exercício da profissão. Entretanto, apesar de presenciar o progresso da turma no decorrer das aulas, a professora sentiu a necessidade de ter um instrumento para a verificação do desenvolvimento do processo de ensino/aprendizagem, tanto para a professora quanto para as participantes do curso. Para Courtillon (2003, p. 43), a avaliação é um aspecto inevitável da concepção de um curso. Desta forma, quando foi comunicado à turma que no segundo módulo do curso seriam feitas algumas avaliações, nenhuma aluna foi contrária à ideia. Uma delas disse que estas avaliações também serviriam com uma maneira de motivá-la a estudar ainda mais o que estava sendo ensinado em sala de aula.

Segundo Pendax (1998, p.49), a avaliação possui diferentes formas e funções de acordo com os três momentos em que é realizada. A preditiva ou diagnóstica, situada no início de uma sequência de aprendizagem, auxilia o professor a dar um melhor enfoque no curso. A avaliação formativa, assim intitulada por fazer parte do processo de formação, é realizada ao longo do curso e visa incentivar o aprendiz e o professor a ter conhecimento do que foi visto, assim como das dificuldades existentes. Já a avaliação somativa, geralmente realizada no final do curso, é aquela que permite fazer um balanço de tudo aquilo que foi visto, reconhecer que certo número de competências determinadas anteriormente foi aprendido, assim como fornecer uma certificação.

Neste curso, a avaliação diagnóstica não foi realizada. Já a formativa ocorreu na 19ª aula. Nesta avaliação composta por sete questões, foi possível avaliar a compreensão e a expressão escritas. Foi possível igualmente abordar o aspecto da formalidade/informalidade em uma questão na qual as aprendizes deveriam identificar os marcadores nas frases que lhes permitiriam constatar se diziam respeito a uma situação formal ou informal. As únicas questões de avaliação de tópicos gramaticais foram as de letra D e E, nas quais foi solicitada a conjugação de verbos e o uso de artigos definidos e indefinidos. Com a correção da avaliação, foi possível constatar que os resultados tinham sido muito bons, pois as notas da maioria foram iguais ou superiores a 80%.

A avaliação formativa foi realizada na 30ª aula. Como na primeira avaliação, a compreensão e a expressão escrita foram avaliadas. Todavia, diferentemente da anterior, nesta segunda avaliação não houve nenhuma questão diretamente ligada à gramática, como aquela na qual era solicitada a conjugação de verbos. Novamente, o desempenho da turma foi muito bom: todas as aprendizes obtiveram uma nota superior a 16, ou seja, maior que 80%.

A avaliação oral consistiu em fazer uma breve apresentação da cidade de São Paulo, apresentando as vantagens e desvantagens de se morar em uma grande cidade. Após esta apresentação que havia sido preparada previamente em casa, a pesquisadora perguntava se as aprendizes gostavam de morar em São Paulo para, em seguida, solicitar a justificativa da resposta dada. Tanto na apresentação quanto na resposta a nossa pergunta, o desempenho da maioria delas foi satisfatório.

Conforme mencionado anteriormente, a avaliação formativa também pode ser feita por meio de uma certificação. No caso da área de pesquisa deste trabalho, existem dois certificados oferecidos pela *Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris* (CCIP) destinados a profissionais de secretariado: o *DFP secrétariat niveau B1* e o *DFP secrétariat niveau B2*. Com a aprovação em algum destes exames, o profissional comprova que está apto para utilizar eficazmente a língua francesa no exercício da profissão de secretário. Todavia, não houve interesse por parte da turma em prestar naquele momento nenhum destes exames.



## Considerações finais

Conforme apresentado no início deste trabalho, o profissional de secretariado dos dias atuais não é mero executor de tarefas rotineiras; ao longo dos anos a secretária deixou de ser vista como alguém que somente recebe ordens para desempenhar o papel de assessora não apenas de um único chefe, mas também de toda a equipe de trabalho. E esta mudança de papéis implica no aumento da complexidade das responsabilidades e das tarefas por elas desempenhadas. Se no passado fazer e atender uma ligação telefônica se resumia a utilizar algumas frases-padrão para, em seguida, passar a ligação para o chefe, atualmente cabe às secretárias assumir uma postura ativa e, em muitos casos, ela será a responsável em telefonar no lugar do seu superior a fim de resolver assuntos da empresa. Desta forma, dominar apenas frases-padrão como: *C'est de la part de qui?*, *Un instant, s'il vous plaît*, *Il est en réunion en ce moment*, *Voulez-vous laisser un message?* não é o suficiente para uma conversa telefônica feita ou realizada por uma secretária que necessitará de recursos linguístico-discursivos mais amplos para desempenhar esta tarefa. Tais tipos de enunciados, entretanto, seriam suficientes em um curso cujo público-alvo fosse o de telefonistas/recepcionistas, uma vez que, ao receber e passar ligações nas empresas, estes profissionais geralmente não necessitam aprofundar no assunto que será tratado nas ligações.

Outro exemplo de atividade amplamente efetuada por uma secretária onde se faz necessário o conhecimento avançado do idioma estrangeiro é a administração da agenda de compromissos do executivo. Aos olhos daqueles que desconhecem o dia-a-dia de uma secretária, desempenhar esta tarefa pode parecer como algo muito simples. Normalmente, a imagem que se tem é a do chefe ditando para a sua assistente os compromissos que serão por ele realizados ao longo da semana/mês/ano. Todavia, este é apenas o início da realização desta tarefa, pois logo em seguida esta profissional deverá entrar em contato com diferentes atores do mundo organizacional, como a equipe de trabalho, clientes, parceiros e fornecedores por meio do telefone e/ou de correspondências. No curso no Sinesp, a 15ª e a 25ª aulas foram dedicadas a este tema. O mesmo pode ser verificado para a questão da compreensão e da elaboração de e-mails: na 10ª aula foi possível trabalhar este assunto, mas de uma maneira bem simples devido ao estágio inicial de aprendizagem de francês no qual as matriculadas se encontravam, o que permitiu, por exemplo, que elas compreendessem o conteúdo de um e-mail. Todavia, como neste nível a expressão escrita é muito restrita, as aprendizes apresentaram uma grande dificuldade na elaboração do e-mail proposto pelo manual.

Desta forma, está suficientemente comprovado, em primeiro lugar, que as atividades realizadas ao longo deste curso experimental não se distinguem em si de atividades propostas por quaisquer cursos de Francês Língua Estrangeira. No entanto, é importante ressaltar que na concepção deste curso experimental a temática do secretariado constituiu o cerne em torno do qual as atividades foram programadas. Sendo assim, o curso objeto desta pesquisa ministrado no contexto profissional de secretariado para um público com as características do grupo pesquisado caracteriza-se, por um lado, pelos protocolos de concepção e pelo procedimento da análise de necessidades pertinentes a cursos de Francês com Objetivos Específicos e, por outro lado, como um curso de Francês Língua Estrangeira com orientação para a área secretarial.

Conforme foi demonstrado ao longo deste trabalho, a experiência em ministrar este curso foi positiva e enriquecedora, tanto para a professora quanto para as aprendizes matriculadas, que manifestaram a sua satisfação por meio dos dois questionários aplicados, da entrevista realizada no último encontro assim como durante as aulas. Como as próprias aprendizes declaram, neste curso elas tiveram a oportunidade de iniciar a aprendizagem da



língua francesa, sendo um aspecto facilitador a temática das aulas voltada para a área do secretariado. Além disso, este curso serviu como estímulo para que estas aprendizes dessem continuidade à aprendizagem do francês.

### Referências bibliográficas

- BRUNO, I.M. **O poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório das organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração) Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, SP, 2006.
- CERVO, A.L. BERVIAN, P.A. **Metodologia científica para uso dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- COURTILLON, J. **Élaborer un cours de FLE**. Paris : Hachette, 2003.
- LEHMANN, D. **Objectifs spécifiques en langue étrangère**. Paris : Hachette, 1993.
- MARTINS, G.A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MANGIANTE, J.M ; PARPETTE, C. **Le français sur objectif spécifique: de l'analyse des besoins à l'élaboration d'un cours**. Paris: Hachette, 2004.
- NUNAN, D. **Research Methods in Language Learning**. Cambridge: Cambridge University Press, 1992.
- OLIVEIRA, M.M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Recife: Bagaco, 2005.
- PARPETTE, C. **Intégration de la formation linguistique professionnelle dans les cursus universitaires : légitimité et limites de la démarche**. In : Actes du colloque Langues de spécialité, Tchèque, 2002.
- PENDANX, M. **Les activités d'apprentissage en classe de langues**. Paris: Hachette, 1998.
- STRAUSS, A. CORBIN, J. **Pesquisa qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Tradução de Luciane de Oliveira da Rocha. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- TAGLIANTE, C. **La classe de langue**. Paris : CLE International, 1994.



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

---



## COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO BACHAREL EM SECRETARIADO EXECUTIVO

SILVA, Lais Eutália

Discente do Curso de Secretariado Executivo na UFC

VITORIANO, Nyanne

Discente do Curso de Secretariado Executivo na UFC

CAMPOS, Rita

Discente do Curso de Secretariado Executivo na UFC

LEITE, Sarthre

Discente do Curso de Secretariado Executivo na UFC

### Resumo

O objetivo do trabalho é identificar as necessidades de conteúdos curriculares para desenvolver as habilidades e competências dos graduandos em Secretariado Executivo. O trabalho apresenta como foco a análise dos conteúdos de formação específica do curso de Secretariado Executivo ofertado pela Universidade Federal do Ceará (UFC) e como ele estimula o progresso das habilidades e competências. Para embasamento teórico buscou-se investigação por meio da legislação, livros e artigos científicos relacionados ao tema e o projeto pedagógico do curso. Constatou-se que há a diferenciação dessas capacitações adquiridas (habilidades e competências) e sua interligação com as atribuições estabelecidas ao profissional. Além disso, consta uma avaliação de como era a conduta do profissional no passado e o que mudou para a composição do perfil atual. Como resultado o trabalho apresenta proposta de criação de novas disciplinas que visam o melhoramento da grade curricular na UFC, assim como a introdução de habilitações na formação de bacharel em Secretariado focando o desenvolvimento de idiomas e conhecimento de outras culturas.

**Palavras chave:** Competências. Habilidades. Formação.

### Introdução

O objetivo deste trabalho é identificar as necessidades de conteúdos curriculares para desenvolver as habilidades e competências dos graduandos em Secretariado Executivo, como estudo de caso será feita a análise dos conteúdos de formação específica do curso da UFC. Para alcançar esse objetivo, é necessário saber como e porque ocorreram mudanças organizacionais, sociais e mercadológicas na área de atuação do Secretariado Executivo. Serão ressaltadas as novas funções que esses profissionais exercem, assim como as atribuições, habilidades, competências exigidas para composição do perfil atual.

Com base em pesquisas e trabalhos já documentados haverá a evidenciada das modificações ocorridas a partir da década de 1970 e que transformaram a profissão. Será apontado ainda um estudo baseado nas Diretrizes Curriculares Nacionais, o que elas determinavam, por que foram revisadas e o que elas exigem atualmente para a prática profissional.

Outro aspecto bastante relevante é a diferenciação feita entre habilidades e competências. Cita-se quantas e quais são as competências estabelecidas e quais as habilidades que devem ser estimuladas, e determinar a relação entre elas.



Nesse trabalho também se encontra a lista de atribuições vinculadas ao profissional de nível superior; comparação com a ementa das disciplinas do curso e em que elas se fundem com a formação profissional.

Baseados na pesquisa documental serão mostrados quais os conteúdos de formação específica do curso de Secretariado Executivo fornecido pela Universidade Federal do Ceará em seu Projeto Político Pedagógico, as disciplinas que o curso considera obrigatórias e as optativas, relacionando-as ao que é pedido nas diretrizes curriculares.

Haverá a citação da análise e averiguação de um trabalho de tese feito por aluna da UFC e ex-coordenadora do curso, sobre Secretariado Executivo, suas constatações sobre o que o curso necessita e o que, na opinião dela, deixa a desejar.

Com base em referenciais teórico-comparativos serão apresentadas propostas de criação de novas disciplinas, com justificativa e breve descrição de cada uma, além da proposta de revisão da ementa e da inserção de habilitações na formação do bacharel em Secretariado Executivo.

### **Habilidades e competências requeridas dos profissionais contemporâneos**

A profissão de Secretariado Executivo passou por várias transformações. No Brasil, o profissional teve seu desenvolvimento acompanhando as mudanças organizacionais, sociais e mercadológicas. Foi-se o tempo em que suas atividades se resumiam a execução de técnicas secretariais, limitadas ao atendimento de telefone e recepção de pessoas. Pode-se dizer que a mudança de perfil do profissional foi acontecendo paulatinamente, possibilitando-o atuar em parceria com o executivo, auxiliando na tomada de decisões. Com essa mudança no perfil e com as novas atribuições impostas aos secretários foi preciso intensificar a formação desses profissionais.

O secretário executivo é um profissional, ligado ao âmbito institucional e intelectual das organizações, exerce funções extremamente complexas e interdisciplinares, cujo foco se aplica em trabalhos de assessoria executiva. Possui formação que lhe possibilita competências em análises, pesquisa, interpretação, articulação de conceitos e visão holística (NONATO JUNIOR, 2009).

Esse profissional tem que reunir um grupo de características para efetuar seu trabalho com êxito. Portanto, o profissional de secretariado deve ser multifuncional, polivalente e pró-ativo, pois executa diferentes tarefas, além de assessor, tem que ser flexível para poder se adaptar a eventuais mudanças no âmbito organizacional.

No quadro de Neiva e D'Elia (2009), podemos observar as mudanças que ocorreram no perfil dos profissionais de forma geral:

Quadro1 – Mudanças no perfil dos profissionais

<b>Década de 70</b>	<b>Década de 80</b>	<b>Década de 90</b>	<b>Século XXI</b>
A experiência é a ferramenta usada no comando	O grau de escolaridade é sua ferramenta de comando	Sua performance é sua ferramenta de comando	O profissional e sua equipe são a ferramenta do sucesso dele e de outros
Acomodado	Confiante	Curioso	Estudioso
Dependente	Político	Independente	Tem visão global das coisas
Resiste às mudanças	Ajusta-se às Mudanças	Gera mudanças	Lidera mudanças
Carreirista	Procura ser cooperador	Facilitador	Criativo





Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012

Década de 70	Década de 80	Década de 90	Século XXI
Seu salário é determinado pela empresa	Seu salário é negociado pela empresa	Seu salário é conquistado pela importância do seu trabalho	Seu salário é conquistado pelo resultado de seu trabalho, bem como de sua equipe
Seu conhecimento é fruto da experiência profissional	Seu conhecimento é baseado na teoria acadêmica	Seu conhecimento é fruto da aplicação prática e da teoria	Seu conhecimento é fruto do aprendizado contínuo

Fonte: NEIVA e D'ELIA (2009, p.36)

Para acompanhar as transformações impostas pelas inovações tecnológicas e sociais foi necessária a qualificação do profissional, com o objetivo de atender às novas demandas do mercado. Para isso, a Instituição de Ensino Superior teve papel fundamental, por ser um meio de qualificação profissional.

As primeiras Diretrizes Curriculares dos Cursos de Secretariado Executivo foram aprovadas pelo MEC (Ministério da Educação) em 2002 e nelas se encontram sintetizadas o perfil profissional e as disciplinas básicas específicas inerentes à formação do secretário.

De acordo com Pereira (2001) essas diretrizes determinam o referencial teórico-prático formador das ações pedagógicas que serão desenvolvidas no processo ensino-aprendizagem, e devem dar subsídios aos projetos dos cursos de graduação da área para que contemplem relações entre o conhecimento teórico e as exigências da prática da profissão.

Em 2004, as Diretrizes Curriculares foram revisadas a fim de serem feitas reformulações das grades curriculares, garantido aos egressos do curso o pleno exercício de seus privilégios profissionais. Em 2005, através da Resolução MEC Nº 3/2005 foram instituídas as diretrizes para o curso de Secretariado Executivo.

A interpretação dos princípios formadores das Diretrizes Curriculares permite a flexibilidade para que as IES construam os currículos, fornecendo aos acadêmicos as competências intelectuais necessárias.

Para que a formação do profissional de secretariado contemple os quesitos das Diretrizes Curriculares Nacionais o ensino deve ser centralizado nas habilidades e competências que são requeridas pelos profissionais.

Habilidade e competência são conceitos diferentes, portanto é importante fazer a diferenciação desses conceitos, como coloca (Moretto e Mello (2002, p.2):

As habilidades estão associadas ao saber fazer: ação física ou mental que indica a capacidade adquirida. Assim, identificar variáveis, compreender fenômenos, relacionar informações, analisar situações-problema, sintetizar, julgar, correlacionar e manipular são exemplos de habilidades harmonicamente desenvolvidas e que caracterizam, por exemplo, uma função/profissão específica: ser arquiteto, médico ou professor de química. As habilidades devem ser desenvolvidas na busca das competências.

As habilidades são a capacidade de saber fazer ou desempenhar funções e estão intimamente ligadas às atitudes e competências (MELLO, 2000). Podem ser divididas em três grupos:

- Habilidades pessoais: saber lidar com o stress e criatividade na resolução de problemas.
- Habilidades interpessoais: influência, comunicação.



- Habilidades de grupos: habilidade de trabalhar em grupo, saber delegar funções.

As habilidades que estão sendo exigidas dos profissionais contemporâneos estão ligadas a esses três grupos apresentados acima, como: pró-atividade, bom-senso, iniciativa, dinamismo, espírito empreendedor, energia, vitalidade. Essas habilidades fazem com que o profissional seja responsável pelo processo decisório onde trabalha.

Já as competências estão associadas à execução efetiva das tarefas e se refere à capacidade de execução, com êxito em uma determinada tarefa. (MELLO, 2000).

A competência remete à mobilização de conhecimentos e habilidades em uma causa específica. A capacidade de saber agir num contexto específico, como profissional, de forma responsável e legitimada, pela mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades em geral, pode ser definida como competência (BOTERF e REIS, 2002).

Sendo assim, pode-se definir habilidade como sendo capacidade humana, e competência como capacidade técnica.

O profissional de secretariado reúne em si, um contingente de tarefas de naturezas necessárias aos processos administrativos, que exigem competência técnica, interpessoal e contínuo aperfeiçoamento intelectual, sendo fundamental a aquisição de diferencial competitivo. Dentre as suas funções, é possível mencionar: gerenciamento de conflitos, capacidade de concretizar negociações, iniciativa e liderança para tomar decisões, alocar credibilidade nas relações com clientes internos e externos, habilidades no uso das novas tecnologias de informação, domínio de idiomas e ainda um admirável comportamento ético (DURANTE, 2009).

### **Habilidades e competências necessárias à atuação do secretário executivo**

Os cursos de nível superior são orientados por diretrizes curriculares estabelecidas pelo Ministério da Educação. O curso de Secretariado Executivo teve suas Diretrizes Curriculares Nacionais instituídas pela Resolução Nº3, de 23 de junho de 2005. Tal resolução em seu artigo 4º propõe treze competências e habilidades que devem ser reveladas pela formação profissional. São elas:

**Art. 4º** O curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

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 interpessoais ou intergrupais;



- 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.

Segundo a legislação em vigor para o Secretariado Executivo, Lei nº 9.261 de 10/01/96 que alterou a Lei 7.377 de 30/09/85, as atribuições do profissional de nível superior são:

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; (VETADO) 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.

O perfil do profissional em Secretariado Executivo tem passado por muitas alterações, conforme podemos observar no quadro exposto por Neiva e D'Elia (2009, p. 37):

Quadro 2 – Mudanças no perfil do profissional em Secretariado

<b>Ontem</b>	<b>Década de 90</b>	<b>Século XXI</b>
Formação dispersiva, autodidatismo	Existência de cursos específicos para formação	Amadurecimento profissional – código de ética
Falta de qualquer requisito para o aprimoramento	Cursos de reciclagem e de conhecimentos peculiares	Constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo
Ausência de política para recrutamento e seleção	Exigência de qualificação e definição de atribuições e plano de carreira	Visão holística e trabalho em equipe, consciência profissional
Organizações burocráticas com tarefas isoladas	Organizações participativas, tarefas definidas, trabalho com qualidade, criatividade e participação.	Organizações empreendedoras, trabalho em equipe, visão global, metodologia flexível, divisão de responsabilidade
Tarefas traçadas pela chefia	Tarefas definidas pelo novo estilo gerencial.	Tarefas globais com autonomia para execução
Secretário como função	Secretário como profissão	Secretário com reconhecimento profissional e comprometido com resultados
Objetivo de trabalho determinado pelo poder da chefia	Objetivo de trabalho definido pela necessidade do mercado	Objetivo do trabalho definido pela equipe empreendedora



Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012

<b>Ontem</b>	<b>Década de 90</b>	<b>Século XXI</b>
Falta de recursos	Domínio em informática e outros conhecimentos	Necessidade constante de aprimoramento e de novos conhecimentos e de visão do negócio.
Chefia	Executivo	Parceria

Fonte: NEIVA e D'ELIA (2009, p. 37):

Todas as características necessárias ao profissional de Secretariado Executivo estão inter-relacionadas nas legislações profissional e educacional mostrando-se coerentes com os movimentos de crescimento da profissão. No dizer de Neiva e D'Elia (2009) sobre o secretário, “ao mesclar competências técnicas e comportamentais, ele reúne o ‘fazer’ e o ‘assessorar’, escolhe ferramentas tecnológicas e exercita habilidades de relacionamento, comunicação, administração de conflitos, acompanhamento de objetivos e metas”, pode-se perceber tal coerência.

Verifica-se que na opinião da comunidade acadêmica, a qual analisa e estuda o perfil do profissional e as exigências do mercado, também existe adequação da legislação à realidade, como observamos em Custódio, Ferreira e Silva (2008) ao dizerem que “A instituição pública, assim como a particular, exige dos profissionais secretários maior qualificação e disposição para enfrentarem os desafios com os quais se depara em meio à modernização administrativa”. E em Sinigaglia (2005) que afirma:

A nova secretária faz parte da equipe que busca ideias e soluções para ampliar os negócios, aumentar as vendas, melhorar a imagem da organização. Para tanto, deve ter visão geral da organização, estar conectada com os avanços da tecnologia e gerenciamento das informações que farão dela um diferencial no mercado de trabalho. Dela são exigidas tarefas de grande responsabilidade, as quais requerem o conhecimento das características da organização para a qual trabalha, além de capacidade de organização, comunicação e adaptabilidade frente às novas necessidades e expectativas das empresas, bem como domínio da informática.

Durante (2005) faz uma análise sobre liderança e gestores, levando em consideração que o profissional de secretariado atua como gestor, elencando as características pertinentes. Já Pinheiro (2005) faz uma explanação das competências ética e comunicacional abordando a necessidade e importância de tais campos de conhecimento. Moura (2008) faz um estudo sobre as mudanças correntes no trabalho e nas competências requeridas aos profissionais secretariais. Hilleshein e Torres (2006) analisam a atuação dos secretários no mercado contemporâneo fazendo uma relação com as competências, habilidades e funções do secretário e as necessidades das organizações. Corroborando com essa linha de pensamento a conclusão obtida por Barros, Braga e Silva (2010) ao estudar as competências gerenciais do secretário executivo:

O profissional de secretariado executivo atuante no nível estratégico de uma empresa possui atribuições ligadas ao planejamento estratégico e a definição dos objetivos da empresa. Percebeu-se que as competências gerenciais presentes nas atribuições do profissional de secretariado executivo no nível estratégico, são: o pensamento estratégico, capacidade de identificar oportunidade de crescimento, inovação e elaborar objetivos na organização. Quanto às competências gerenciais necessárias a atuação do secretário executivo, percebeu-se que as mesmas estão ligadas a nova postura que esse profissional está assumindo nos últimos anos: pensamento estratégico, empreendedorismo, tomadas de decisões, comunicação, trabalha em equipe, orientação para o cliente, inovação e criatividade, entre outras competências estão sendo inseridas na profissão de secretariado executivo.



Outro enfoque dado nas Diretrizes Curriculares Nacionais são os campos de formação, conforme Artigo 5º:

**Art. 5º** Os cursos de graduação em Secretariado Executivo deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, os seguintes campos interligados de formação:

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.

O foco deste trabalho foi a observação dos conteúdos de formação específica no curso de Secretariado Executivo da UFC. De acordo com o Projeto Político Pedagógico (2006) do referido curso, as seguintes disciplinas compõem o elenco de formação específica:

CATEGORIA II: Conhecimento de Formação Profissional e Específica: Disciplinas Obrigatórias: Contabilidade Geral; Introdução à Economia; Introdução à Administração; Gestão Empresarial; Comportamento Organizacional; Técnica de Secretariado I e II; Organização de Eventos; Introdução à Estatística; Matemática Financeira; Administração de Tecnologia da Informação; Sistemas de Informação e Banco de Dados; Português Instrumental I e II; Língua Inglesa I a VI; Comércio Exterior; Administração de Recursos Humanos; Direito Administrativo e Legislação Social e Trabalhista. Disciplinas Optativas: Organização e Métodos; Espanhol I a IV; Dinâmica Gerencial; Logística; Administração e Assessoria em Relações Públicas.

Em sua tese, Brandão (2010) faz uma averiguação da Formação do Profissional Secretário Executivo na UFC e conclui que mesmo com a nova grade curricular em vigor desde 2007.1 existem carências na formação do profissional, constatada por meio de avaliação de perfis de alunos ingressantes e concludentes em 2008.2, professores, egressos e dirigentes de empresas. No seu desenvolvimento faz uma abordagem sobre conceitos de competências e habilidades. É importante ressaltar o pensamento de Del Prette e Del Prette:

a) Habilidades sociais de comunicação: fazer e responder a perguntas, gratificar e elogiar, pedir e dar feedback nas relações sociais, iniciar, manter e encerrar conversação.

b) Habilidades sociais de civilidade: fazer por favor, agradecer, apresentar-se, cumprimentar, despedir-se; c) Habilidades sociais assertivas de enfrentamento: manifestar opinião, concordar, discordar, fazer, aceitar e recusar pedidos, desculpar-se e admitir falhas, estabelecer relacionamento afetivo/sexual, encerrar relacionamento, expressar raiva e pedir mudança de comportamento, interagir com autoridades, lidar com críticas; d) Habilidades sociais empáticas: parafrasear, refletir sentimentos e expressar apoio; e) Habilidades sociais de





trabalho: coordenar grupo, falar em público, resolver problemas, tomar decisões e mediar conflitos; f) Habilidades sociais de expressão de sentimento positivo: fazer amizade, expressar solidariedade e cultivar o amor (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001, p.62)

A descrição dessas habilidades sociais encaixa-se perfeitamente ao perfil exigido de um profissional de Secretariado Executivo. Ressaltam-se ainda as características apresentadas por Bortolotto e Willers (2005) que mostram a interligação entre competências técnicas e humanas e o estudo feito por Mello (2005) que enfatiza a importância e necessidade das competências interpessoais e liderança apresentando sugestões de como podem ser desenvolvidas usando técnicas de Inteligência Emocional.

### Metodologia e análise e discussão

A presente pesquisa é de natureza qualitativa. Os meios podem ser classificados como pesquisa bibliográfica e documental. Bibliográfica por utilizar de informações já elaboradas e publicadas constituída principalmente de livros e artigos científicos. Documental porque os pesquisadores consultaram documentos que podem ser encontrados nos arquivos públicos e disponíveis na internet, tais como Leis, Diretrizes Curriculares e Projeto Pedagógico do curso investigado.

Também pode ser considerada, quanto aos fins, como exploratória. É exploratória porque proporciona uma nova visão do problema em estudo. Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior

familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses, propiciando o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Também pode ser considerada descritiva, pois busca explicitar as características do objeto investigado.

Para analisar a adequação do Curso de Secretariado Executivo da UFC às competências e habilidades descritas nas Diretrizes Curriculares Nacionais foi feita uma comparação da ementa de todas as disciplinas do curso, obtidas no projeto político pedagógico com as referidas habilidades.

Quadro 3 – Comparativo entre disciplinas e competências/habilidades (Continua...)

Disciplina	Competência / Habilidade
Português Instrumental I	Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional
Português Instrumental II	Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional
Introdução a Sociologia	Visão das peculiares relações hierárquicas nas organizações Relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais
Introdução à Filosofia	Abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas.
Introdução à Administração	Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e Inter setoriais; Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.
Técnica de Secretariado I	Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; Eficaz utilização de técnicas secretariais, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;





**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

<b>Disciplina</b>	<b>Competência / Habilidade</b>
Organização de Eventos	Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
	Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
	Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
	Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
	Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
	Eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;
Administração de Recursos Humanos	Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e Inter setoriais;
	Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
Introdução à Economia	Capacidade de articulação
	Visão generalista da organização
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
Língua Inglesa I a VI	Capacidade de articulação
	Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional
Introdução à Estatística	Capacidade de articulação
	Visão generalista da organização
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
Direito Administrativo	Visão generalista da organização
	Gestão e assessoria administrativa
Administração e Assessoria em Relações Públicas	Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
	Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
	Gestão e assessoria administrativa
Metodologia do Trabalho Científico	Recursos de expressão e comunicação
Técnica de Secretariado II	Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
	Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
	Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

<b>Disciplina</b>	<b>Competência / Habilidade</b>
	mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.
Psicologia Aplicada ao Trabalho	Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
	Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
	Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.
Contabilidade Geral	Capacidade de articulação
	Visão generalista da organização
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
Administração de Sistemas de Informação	Capacidade de articulação
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
	Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
	Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
Gestão Empresarial	Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e Inter setoriais;
	Exercício de funções gerenciais
	Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
	Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
Legislação Social e Trabalhista	Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e Inter setoriais;
	Exercício de funções gerenciais
	Relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
	Gestão e assessoria administrativa
Instituições de Direito	Visão generalista da organização
Sistemas de Informação e Banco de Dados	Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
	Gestão e assessoria administrativa
	Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
	Eficaz utilização de técnicas secretarias, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;
Comportamento Organizacional	Exercício de funções gerenciais
	Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
	Comunicações interpessoais ou intergrupais
	Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
	Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

<b>Disciplina</b>	<b>Competência / Habilidade</b>
Matemática Financeira	Capacidade de articulação
	Visão generalista da organização
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
Comercio Exterior	Capacidade de articulação
	Visão generalista da organização
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
Administração Mercadológica I	Capacidade de articulação
	Visão generalista da organização
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
Administração e Análise Financeira e Orçamentária	Capacidade de articulação
	Visão generalista da organização
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;

Fonte: elaborado pelos autores

Como se pode observar todas as disciplinas possibilitam que pelo menos uma das competências seja revelada pela formação profissional.

Considerando a abordagem dos campos de formação, subdivididos em básicos, específicos e teórico-práticos, foram analisados os conteúdos específicos e concluiu-se que:

- As disciplinas Contabilidade Geral; Introdução à Economia, Introdução à Estatística, Matemática Financeira, parecem ter relação mais próxima com estudos relacionados com as ciências econômicas.
- Administração de Tecnologia da Informação; Sistemas de Informação e Banco de Dados relacionam-se com as ciências da informação.
- Direito Administrativo e Legislação Social e Trabalhista relacionam-se com as ciências jurídicas.

Assim as referidas disciplinas enquadram-se com mais equidade à descrição de conteúdos básicos feita na Resolução nº3 de 2005 do MEC.

Observou-se que a disciplina Psicologia Aplicada ao Trabalho não se encontra em nenhum dos três grupos apresentados no projeto pedagógico do curso, acredita-se, porém, que faça parte do grupo de formação específica.

Fazendo um comparativo com os estudos elencados na Resolução nº3 de 2005 do MEC e as disciplinas listadas no projeto pedagógico do curso elaborou-se o seguinte quadro:



Quadro 4 – Comparativo entre áreas de estudo e disciplinas

Áreas de estudo na Resolução nº3 de 2005 do MEC	Disciplinas de Formação Profissional e Específica do projeto pedagógico do curso de Secretariado Executivo da UFC
Técnicas secretariais	Técnica de Secretariado I e II; Organização de Eventos
Gestão secretarial	-
Psicologia empresarial	Comportamento Organizacional; Psicologia Aplicada ao Trabalho
Administração e planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas	Introdução à Administração; Gestão empresarial; Comércio Exterior; Administração de Recursos Humanos; <i>Logística; Dinâmica Gerencial; Administração e Assessoria em Relações Públicas</i>
Organização e métodos	<i>Organização e Métodos</i>
Ética geral e profissional	-
Domínio de pelo menos uma língua estrangeira	Língua Inglesa I a VI; <i>Espanhol I a IV*</i>
Aprofundamento da língua nacional	Português Instrumental I e II

Fonte: elaborado pelos autores

Como se pode verificar algumas áreas não são abordadas por uma disciplina específica e outras são por disciplina optativa. Para uma formação mais geral e completa é interessante que todas as áreas sejam estudadas com precisão. Observa-se, também, que as competências e habilidades não são desenvolvidas plenamente o que pode acarretar numa formação parcial que leva ao mercado um profissional não capacitado às suas exigências.

### Considerações Finais

Por se tratar de uma profissão com perfil participativo nas tomadas de decisões administrativas, o Secretário Executivo necessita, além de suas habilidades pessoais, adquirir competências ligadas às várias áreas de conhecimento em que pode atuar, a saber, todas as quais a informação é necessitada. Dessa maneira, com um vasto campo de atuação e a alta necessidade mercadológica por profissionais qualificados é necessária a atuação das IES para que formem profissionais capacitados para a realidade profissional.

Os cursos que não sobressaem seus currículos geram profissionais menos estimulados, pois estes disputarão o mercado de trabalho com profissionais formados em faculdades onde o componente curricular é voltado à prática profissional. O tratamento ao componente curricular deve ser diversificado, pois independente da habilitação ao qual o discente está ligado, é inerente que haja uma equiparação entre as formações superiores, evitando disputas regionais ou locais.

Modificar essa realidade é difícil, pois há diversos fatores que impossibilitam a equiparação e adequação do Currículo do Curso de Secretariado Executivo, as próprias necessidades regionais são uma delas.

A UFC possui uma grade curricular adequada às realidades local e regional, mas precisa inserir seu pensamento de forma global a fim de formar profissionais capacitados ao mercado de trabalho independente da localidade e da época, para tanto algumas modificações devem ser feitas e voltadas para quem mais necessita – o discente.

Com base nas referências teóricas aqui apresentadas e no estudo comparativo das disciplinas de formação específica do curso de Secretariado Executivo da UFC apresentam-se propostas de criação de novas disciplinas e revisão da ementa de algumas já existentes.



Propõe-se a criação de oito novas disciplinas apresentadas a seguir com suas justificativas e breves descrições.

a) Laboratório de Práticas Secretariais: Considerando a necessidade de experiência prática se propõe a implementação de um Laboratório de Práticas Secretariais que pode funcionar como disciplinas curtas (dois créditos) a serem inseridas do segundo ao sétimo semestre com nomenclatura Laboratório de Práticas Secretariais I a VI. As ementas ligadas a uma necessidade prática como oralidade, empreendedorismo, liderança, ética, eventos, trabalho em equipe, etc. Observando as competências exigidas para a prática, caso sejam técnicas deverão ser avaliadas de acordo com a qualificação dos trabalhos produzidos e caso sejam humanas, avaliadas em grupo e individualmente de acordo com um comparativo entre o antes e depois da experiência, pois nessa situação o objetivo é despertar para as melhores práticas no ambiente profissional e não julgar o comportamento humano. Metodologia desenvolvida por meio de estudos de caso, extraídos da realidade ou criados intencionalmente.

b) História do Secretariado e Ética Profissional: Considerando a importância de conhecer o passado para compreender o presente e planejar o futuro, acredita-se ser necessária a inclusão de um conteúdo sobre a história do secretariado. Também o entendimento da ética e especificamente do código de ética do profissional de secretariado são fundamentais para a qualidade da profissão. Propõe-se uma disciplina de três créditos ministrada na forma de Educação à Distância, devendo, porém ser cursada durante o primeiro semestre. Compreende-se que o curso é presencial, no entanto a legislação permite que até 20% da carga horária de cursos presenciais possam ser ministradas de forma semipresencial, conforme disposto na Portaria MEC nº 4.059/2004 (artigo 1º, §2º). Utilizando de estudos de textos e casos, avaliados mensurando o conhecimento adquirido no decorrer da disciplina.

c) Empreendedorismo: Considerando a crescente demanda de profissionais capacitados a empreender tanto no sentido empresarial quanto no profissional, se propõe a disciplina de Empreendedorismo, com quatro créditos, a ser inserida na grade no máximo no segundo semestre. Sua ementa deve abordar as características do empreendedor e como desenvolvê-las, mostrar onde e como se utiliza a capacidade empreendedora de cada um dentro do contexto empresarial, pessoal e profissional, a formação de uma empresa, e ainda a atuação empreendedora em uma organização.

Propõe-se a revisão das ementas das disciplinas Introdução à Filosofia, Técnicas de Secretariado I e II. Lembrando que Introdução à Filosofia não faz parte da formação específica, mas sentiu-se, por experiência vivenciada corroborada com os comentários observados em Brandão (2010), a necessidade de referenciá-la.

Para Introdução à Filosofia há a sugestão de uma abordagem que faça relação entre o estudo da filosofia e a prática profissional de modo geral e específico ao secretariado. Indo além da perspectiva histórica e representativa. Considerando também a referência citada na ementa proposta no projeto do curso que diz “evidenciando as múltiplas possibilidades de inter-relação entre política, ética e teoria do conhecimento”.

Em relação às disciplinas de Técnicas Secretariais I e II é proposta a inclusão de conteúdos diretamente relacionados ao estudo dos conceitos básicos da Arquivística, bem como das técnicas de organização de arquivo e de documentos em geral. Diagnóstico de organização de arquivos de empresa com ênfase para documentos eletrônicos e/ou novas tecnologias. Assim como estudo de temas voltados especificamente para a “capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos” referida nas Diretrizes Curriculares.

Coloca-se, também, como proposta a inserção de habilitações na formação superior em bacharelado. Considerando as necessidades de comunicação em outras línguas





Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012

acredita-se que o inglês é, e deve ser considerado como, conteúdo indispensável na formação do profissional do secretariado, no entanto percebe-se uma carência tanto no mercado quanto nas formações superiores de uma abordagem mais precisa tanto no inglês quanto em outros idiomas. Um estudo de outra língua deve ser aprofundado proporcionando uma formação adequada às necessidades de comunicação global.

As habilitações aqui propostas voltam-se para a necessidade de aprofundamento em outras línguas, e também as características culturais e os protocolos exercitados. Assim temos como áreas de estudo além das línguas específicas uma abordagem em: Economia, História e Geografia Geral, Política, Cerimonial e Protocolo.

Quadro 5 – Habilitações específicas para Secretariado

Habilitação	Língua(s) específicas
Norte-americana	Inglês
Sul-americana	Espanhol
Europeia I – Leste	Línguas eslavas (russo, polaco, búlgaro)
Europeia II – Ocidental	Alemão; Francês
Europeia III – Meridional	Italiano; Grego
Europa IV – Setentrional	Norueguês
Africana	Africâner
Asiática I	Chinês
Asiática II	Japonês
Asiática III	Árabe

Fonte: elaborado pelos autores

Essas habilitações foram propostas considerando uma divisão geográfica no sentido físico. Podem ser aprimoradas e revisadas tendo em vista uma abordagem política ou cultural. O importante é investigar e conhecer as necessidades do mercado e proporcionar uma formação que prepare o profissional para atuar com excelência e conquistar esse mercado.

Outras propostas para habilitação podem ser na área de secretariado escolar, assessoria jurídica, assessoria contábil, assessoria em tecnologia da informação, dentre outras ainda a serem averiguadas em seus campos de atuação e necessidade mercadológica.

## Referências

- BARROS, C. M. P.; BRAGA, M. C.; SILVA, J. S. As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico. **Expectativa Secretariado Executivo**, São Paulo, v. X, nº 10, p. 91-106, 2011.
- BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. **Expectativa Secretariado Executivo**, São Paulo, v. IV, nº 47, 2005.
- BRANDÃO, M. N. **Formação do profissional secretário executivo na UFC** : currículo, competência e cidadania. 2010. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2010.
- BRASIL, MEC. Portaria Nº 4.059/2004. Publicada no **Diário Oficial da União** de 13/12/2004, Seção 1, página 34.
- BRASIL, MEC. Resolução CNE/CES Nº 3 de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Republicada no **Diário Oficial da União** de 4/7/2005, Seção 1, página 20.





- \_\_\_\_\_. **Código de ética dos profissionais de secretariado.** Publicação no Diário Oficial da União em 7 de julho de 1989.
- \_\_\_\_\_. Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Publicada no **Diário Oficial da União** de 01/10/1985.
- \_\_\_\_\_. Lei Nº 9.261/96. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Publicada no **Diário Oficial da União** de 11/01/1996, Seção 1, página 393.
- CUSTÓDIO, C. M. P. B; FERREIRA, F. D. L. V. de C e. O Profissional de Secretariado na Gestão Pública: um Estudo de Caso na Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Ceará – UFC. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, nº4, 2008.
- DURANTE, D. G.. Liderança: um desafio constante aos gestores. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, nº1, 2005.
- DURANTE, D. G; FÁVERO, A. A. (Coord.). **Gestão Secretarial: formação e atuação do profissional.** Passo Fundo: Ed. UPF, 2009.
- GARCIA, Edméa; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **Secretária executiva.** São Paulo: IOB Thomson, 2005. 206 p.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HILLESHEIM, S. L ; TORRES, A.C. A atuação do profissional dos secretários no mercado contemporâneo em Uberaba-MG. **FAZU em Revista, Uberaba, n. 3, p. 126-131, 2006**
- LIMA, T. R. B. **O currículo do curso de secretariado na UFC: análises e propostas.** 1999. Monografia (Graduação em Secretariado Executivo) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 1999.
- MELLO, G. N. **Competências e Habilidades.** Revista Nova Escola On-line, 2000. Disponível em: <<http://revistaescola.abril.com.br/home>> acessado em: 02 de junho de 2012
- MELLO, L. A. *De.* Secretária executiva nos processos de inteligência emocional. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, nº1, 2005.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente.** 8 ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.
- MOURA, Maria Alice de. Trabalho e competências em transformação: o papel da profissional de secretariado. **Expectativa Secretariado Executivo**, São Paulo, v. VII, nº 7, p. 27-49, 2008.
- NATALENSE, Maria Liana Castro. **A secretária do futuro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 104 p.
- NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de Secretariado.** São Paulo: IOB, 2009.
- NONATO, Raimundo. **Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo.** Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.
- PEREIRA, Ulisséia A. **Diretrizes Pedagógicas para o curso de iniciação tecnológica e cidadania do PROCEFET: a busca por uma aprendizagem significativa.** 223f. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina/CEFET-RN, 2001.
- PINHEIRO, Jéssica Rudolph. Ética e comunicação: competências fundamentais para a secretária executiva das multinacionais. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, nº1, 2005.
- REIS, A.B. **Análise de Competências dos Docentes de Administração do Ensino Superior.** 94f. Dissertação de Mestrado - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.



Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012

---

SINIGAGLIA, Daniela. Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe da UPF proporciona aos alunos interação com a internet. **Secretariado Executivo em Revist@**, Passo Fundo, nº1, 2005.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **Projeto Político Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo**. Fortaleza, 2006.

VIEIRA, Maria Aparecida. *A função gerencial da Secretária Executiva*. Artigos. Disponível em: <<http://www.fenasec.com.br.html>>. Acesso em 10 Set. 2002.



Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012

---

# **I COLÓQUIO NACIONAL DE PRÁTICAS E RELATOS DE EXPERIÊNCIAS EM SECRETARIADO**



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

---

---



## I COLÓQUIO NACIONAL DE PRÁTICAS E RELATOS DE EXPERIÊNCIAS EM SECRETARIADO

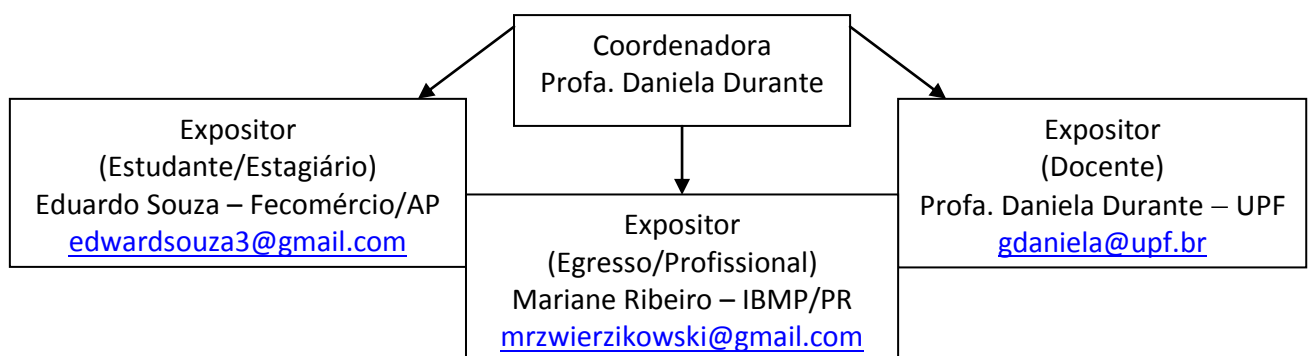
**Coordenadora:** Profa. Me. Daniela Giareta Durante – UPF / RS

**Data/Horário:** 27 de setembro de 2012 às 15h30min

**Objetivo:** Promover o intercâmbio e troca de experiências entre os profissionais e estudantes e demais interessados presentes no colóquio.

**Enfoque esperado pela organização do evento:** A profissão de secretariado vem ganhando maior destaque no mercado de trabalho. Prova disso, é o aumento de oportunidades de trabalho para os estudantes e profissionais de Secretariado. Muitas vezes, o aluno já tem contato com a realidade profissional no primeiro nível ou ano de curso, o que é altamente positivo. Por outro lado, essa profissão nem sempre é valorizada como se espera. É comum os profissionais, após 3, 4 anos de estudo, permanecerem na mesma função e na mesma faixa salarial, quando se espera que esse tempo de estudo seja recompensado e valorizado, gerando certa desmotivação por parte dos estudantes. Outro fator é o grande número de profissionais que atuam na área, em todo o país, sem a devida formação (sem nunca terem estudado secretariado). Certamente uma das razões é porque o diploma não garante aumento salarial. Depende muito mais do nível de educação, capacidade e competências do profissional. O ensino superior capacita e potencializa o sujeito para o exercício de dada profissão e a outra parte depende de cada pessoa. Num primeiro momento, o jovem não tem essa percepção e por isso não se motiva a buscar o ensino superior. Essa situação gera nos cursos de secretariado o esvaziamento de turmas até o fechamento dos cursos, tornando um círculo vicioso. Desse modo, a realização desse colóquio propõe o compartilhamento de experiências acadêmicas e profissionais em Secretariado com o objetivo de levar os participantes a refletirem sobre as suas próprias práticas/experiências e sobre a profissão secretarial de modo geral.

### Estrutura:



- O colóquio teve a duração de 01h30min, entre a exposição dos convidados e considerações/questionamentos do público.



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

---

- Para a exposição foram lançadas perguntas, anteriormente contextualizadas para o público. Cada expositor foi convidado a contar suas experiências acerca do tema em discussão.

Questões norteadoras:

- 1) Como foi a sua chegada no curso de Secretariado Executivo? Que fatores considerou na escolha dessa profissão? Como se descreveria na época?
- 2) Como foi/é o curso? Atende(u) tuas expectativas? Aspectos mais importantes da formação? Aspectos dificultadores?
- 3) No âmbito profissional, como se inseriu no mercado de trabalho? Antes, durante ou após a formação? Aspectos positivos e dificultadores? Experiências significativas tanto positivas quanto negativas
- 4) Como percebe a profissão atualmente? Principais conquistas e desafios?
- 5) Como se descreve atualmente, enquanto profissional. Principais conquistas e desafios?
- 6) O que recomenda para quem está iniciando a formação? E para quem ainda não buscou a formação?





## I COLÓQUIO NACIONAL DE PRÁTICAS E RELATOS DE EXPERIÊNCIAS EM SECRETARIADO

**Expositor: Eduardo César Pereira Souza<sup>1</sup>**

Minha chegada no curso de Secretariado Executivo se deu após a conclusão do Curso de Técnico em Secretariado no Senac Minas concluído em 2009. As experiências no curso técnico despertaram o interesse no aprofundamento dos estudos secretariais. Os fatores considerados foram a fácil inserção no mercado de trabalho e a identificação com as atividades desenvolvidas. Na época, sem sombra de dúvidas, me descreveria como um estudante interessado em novas oportunidades e que viu no secretariado grandes possibilidades de desenvolvimento. No período compreendido entre julho/2009 e dezembro/2010 não continuei os estudos em secretariado. Retomando apenas em fevereiro/2011 já no bacharelado e morando no Amapá.

O curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Amapá se desenvolveu muito nos últimos meses. A princípio o considerei fraco. Ou seja, não atendeu minhas expectativas. Com o desenrolar dos meses comecei participando das causas do curso e trabalhei para que as mudanças fossem surgindo. O curso da Unifap possui uma matriz curricular vasta, com diversas áreas contempladas na matriz. Infelizmente, como não só no curso daqui, mas em grande parte dos cursos do Brasil, os professores não são envolvidos com o secretariado. O que causa grandes perdas para a melhoria da profissão.

No que diz respeito ao universo profissional, infelizmente, durante o curso técnico não me inseri no mercado de trabalho. Mas, desde o mês de abril/2011 estou desenvolvendo atividades de estágio. Passando pelas empresas/departamentos: Coordenação do Curso de Secretariado Executivo/Unifap (estágio voluntário), Embrapa Amapá (estágio remunerado) e Fecomércio/AP (estágio remunerado). Os aspectos considerados durante a inserção no mercado de trabalho, ainda mais enquanto estagiário, podem estar relacionados com a pouca participação nas atividades da empresa. Dificilmente, as autarquias darão grandes responsabilidades para estagiários. Por outro lado, as experiências, mesmo que nesse posto, são de suma importância para o desenvolvimento da carreira. No meu caso, estando atualmente na Fecomércio, um aspecto muito positivo que considero é o investimento da empresa nos colaboradores. As experiências no estágio são muito positivas, os contatos com diferentes tipos de pessoas, as conversas, as diferentes trocas de conhecimentos, tudo contribui para a minha formação.

Dentre as práticas/técnicas desenvolvidas nos estágios as mais significativas são: atendimento telefônico, atendimento a clientes internos e externos, arquivamento, redação de documentos, assessoramento a secretários executivos, protocolo de documentos, recepção e acompanhamento de processos.

### **A profissão de secretariado: passado e presente**

Se formos perceber a profissão de Secretariado há 20 anos e, posteriormente olharmos para ela hoje, quantas coisas boas já aconteceram. Isso é algo maravilhoso! Creio que as principais conquistas foram: a criação da Sociedade Brasileira de Secretariado – SBSEC, a consolidação de grandes eventos para nossa área como o Congresso Nacional de Secretariado – CONSEC, o Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo – ENASEC e o Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado – ENASEC. A consolidação de revistas



acadêmicas para o secretariado, tendo mais destaque a recém lançada Revista de Gestão e Secretariado – GESEC, que conseguiu a qualificação de B3 no Qualis/Capes. Algo muito positivo. E temos também o lançamento de bibliografias (livros) com conteúdos mais teóricos para o Secretariado. Acredito que os maiores desafios sejam a discussão sobre o secretariado enquanto “ciência”, o debate sobre o retorno mais expressivo do homem no Secretariado, a discussão sobre as Leis da profissão que não atendem as necessidades de hoje, o Código de Ética do Secretariado que precisa de revisão para atender as demandas da profissão hoje e dentre outras questão que poderão ser lembradas no decorrer das conversas.

### **Atuação, identidade e desafios**

Desde minha entrada na profissão, em março de 2008, considero que grandes fatos ocorreram para minha melhoria enquanto profissional. É difícil me descrever enquanto profissional. Bom, acredito que sou muito exigente, possuo facilidade para adaptar-me as pessoas e empresas, sou muito comunicativo no trabalho, sou muito perguntador. Na verdade, minhas qualidades se confluem muito com meus defeitos.

As principais conquistas enquanto profissional foram:

2009 – Conclusão do curso técnico;

2010 – Experiências com o trabalho o voluntário em secretarias escolares;

2010 - Experiências profissionais em secretaria e biblioteca universitária e também em empresa do ramo de produtos de limpeza;

2011 – Obtenção do registro profissional de Secretário Técnico SRTE/MG nº 2214;

2011 – Homenagem pelo apoio e comprometimento com a profissão de secretariado durante o Congresso Internacional de Secretariado – COINS em São Paulo/SP;

2011 e 2012 – Os estágios em diferentes organizações.

Os principais desafios são:

- Melhorar o trabalho em equipe;

- Aperfeiçoamento nos idiomas inglês, espanhol e italiano;

- Desenvolvimento de competências humanas, pessoais e profissionais.

Para os iniciantes na formação recomendo mais envolvimento com a causa secretarial. Percebo que essas pessoas são frias, não se interessam pela profissão. Não sei se é porque não veem perspectivas ou se é falta de coragem mesmo. Para os futuros estudantes, recomendo o secretariado, pois é uma das profissões mais promissoras do século e também, por incrível que pareça, no secretariado é possível ganhar muito dinheiro.

Obrigado pela oportunidade.

1. Eduardo César Pereira Souza. Acadêmico de Secretariado Executivo na Unifap. Estagiário na Fecomércio. Contato: [edwardsouza3@gmail.com](mailto:edwardsouza3@gmail.com)



## I COLÓQUIO NACIONAL DE PRÁTICAS E RELATOS DE EXPERIÊNCIAS EM SECRETARIADO

**Expositor: Mariane Ribeiro Zwierzikowski<sup>2</sup>**

Optei pelo curso em 2004, na época uma amiga cursava Secretariado Executivo e falava muito bem da área, lembro que uma das coisas que me chamou atenção, talvez pela idade que eu tinha na época, foi o fato dela estar sempre bem vestida e maquiada, era uma das coisas que mais me chamava atenção: o desejo de ser igual a ela.

Hoje vejo que ela foi uma referência e continua sendo, hoje esta mesma amiga trabalha no ramo imobiliário e tem crescido cada vez mais. Mas lembro-me que comecei a pesquisar sobre a profissão e a possibilidade de atuar em diversas áreas, contar com uma grade de disciplinas bem diversa e abrangente foi o que me cativou.

Na época eu tinha 17 anos, hoje tenho 25 e acho que com 17 anos são poucos os alunos que têm ciência do futuro que desejam seguir. Felizmente passei na Pontifícia Universidade Católica do Paraná para o Curso de Bacharelado em Secretariado Executivo, e além de maravilhada com as opções que o mercado oferecia para a profissão sempre pensei em me tornar professora na área.

Minha passagem pela PUC foi algo marcante. Aconteceram inúmeros casos, em três anos o curso teve três diretores, então foi um impacto para os alunos, a cada ano “recomeçar” com uma nova direção, porém os professores sempre foram muito prestativos.

Como sempre, e em todos os lugares, sempre têm aqueles professores com quem os alunos têm maior afinidade. Logo no primeiro ano um professor nos chamou atenção para a realidade da profissão, nos ensinou sobre os Sindicatos, o Centro Acadêmico, Federação, Conselho. Lembro que para alguns alunos o que ele falava não tinha a menor importância.

Minha trajetória foi interrompida por um trancamento, então posso afirmar que a primeira fase foi completamente diferente da segunda: a primeira foi quando o curso era no Centro de Humanas, embora os professores fossem bons, sentia-se uma lacuna entre o que estudávamos, e o real campo de atuação.

Na segunda fase, o curso havia mudado, a nova coordenação do curso havia conseguido grandes avanços. Ele tinha sido incorporado a Escola de Negócios da PUCPR, a ideia de integração com demais cursos, uma formação mais próxima aos profissionais da Administração nos proporcionou melhores professores, uma troca de experiência maior e também maior visibilidade.

Vale ressaltar que em uma universidade particular os aspectos dificultadores que se destacam fazem parte da barreira financeira de cada um, pois hoje há uma média de 40 alunos que ingressam e 35 que se formam, e os que desistem normalmente são por motivos financeiros.

Por outro lado, uma universidade particular tem uma cultura muito forte e às vezes o aluno acaba condicionado a pensar nos moldes estabelecidos pela instituição, vi essa diferença a partir da minha experiência na Universidade Estadual de Londrina.

Essa linha tênue tem de ser muito bem observada por profissionais do Secretariado Executivo, e neste ponto quando o curso oferece pesquisa, isso acaba abrindo as mentes dos alunos e professores.

A partir da mudança na história do curso, posso dizer que ele surpreendeu minhas expectativas, a nova coordenação, as ações de desenvolvimento da grade curricular, o



incentivo a produção científica, os eventos, acredito que ter concluído a graduação nesta nova fase foi um grande diferencial em minha formação.

Profissionalmente comecei como secretária na igreja em que frequentava, foi uma experiência muito marcante, pois não tinha nada de monótono ou “fora da área”, na época lembro que organizei vários eventos com pastores palestrantes, alguns com mais de 300 participantes, mas também tinha a parte de recepção, agenda, organização da igreja em si, e do acervo de livros que estava disponível à comunidade.

Após isso fui para um estágio em uma das direções de curso da própria PUCPR. Era muito importante, pois além do aprendizado, várias colegas de turma estagiavam no mesmo setor, e na época era um estágio de R\$500,00, a graduação era R\$590,00, então fazia muita diferença em nossos orçamentos.

Então consegui um emprego em uma empresa de automobilismo. Além da rotina secretarial, organizava eventos de corrida. O salário era menor, mas a experiência foi enriquecedora. A empresa era de médio porte e familiar. Neste momento percebi a importância das aulas de administração, psicologia e matemática financeira, pois em empresas com esta característica a rotina muito bem definida e padrões estabelecidos formam o segredo do sucesso empresarial.

Meu próximo estágio foi em um órgão público, Secretaria dos Transportes do estado. Era uma empresa que havia sido estatizada recentemente, esta foi a minha primeira experiência como Secretária Executiva, pois logo nas primeiras semanas, acompanhei o diretor presidente a um café da manhã Brasil-Paraguai. Infelizmente o estágio não durou muito tempo, a Secretária que lá atuava é uma pessoa maravilhosa, mas com muita resistência as novas tecnologias. Agenda telefônica era em fichas catalográficas, o arquivo físico não obedecia nenhuma ordem de classificação eficaz, entre outras situações que me fizeram procurar uma área onde eu pudesse implantar o que estava aprendendo na Universidade.

Foi então que decidi me dedicar ao Centro Acadêmico, na época eu já era presidente, mas para os próximos meses estava organizando um grande evento onde iria reunir grandes nomes do secretariado. Como nunca tinha ocorrido um evento deste porte na instituição, quis me dedicar ao máximo.

Não foi fácil, mas o resultado foi excelente. Foi um evento maravilhoso.

No ano seguinte, iniciei minhas atividades na usina hidroelétrica Itaipu Binacional, como secretária e auxiliar de biblioteca. Em 2009, apesar de estar com o curso de Secretariado trancado e cursando Biblioteconomia em Londrina (norte do Paraná), fui trabalhar como secretária em uma empresa de engenharia e construção civil.

Fiquei um mês como secretária e logo fui promovida a auxiliar de Recursos Humanos. Para mim era o maior reconhecimento de todo meu esforço, aprendi a trabalhar com pessoas, pois além de atender a diretoria e empresas parceiras, tinham também os pedreiros e operários.

Saí da empresa onde trabalhava para participar de um grupo de iniciação científica na universidade, isso para mim era algo novo, pois não tinha grupo de pesquisa no curso de Secretariado da PUCPR.

Mas como a vida tem seu caminho, chegou à época de escolher em regressar ao secretariado ou perder o curso e seguir de vez em outra área. Regressei. Encontrei novas oportunidades e novas portas abertas.

Vi que toda esta experiência relatada havia me feito crescer e amadurecer cada vez mais. Após regressar atuei em escritório de advocacia – o que era o meu sonho, tornou-se um de meus empregos mais agitados.



Atuei em empresa de consultoria florestal por alguns meses e regressei à PUCPR, desta vez em uma das melhores oportunidades que eu tive. Trabalhei como secretária no departamento de Inovação e Desenvolvimento de Negócios.

Apenas saí da PUCPR, pois recebi uma oferta financeiramente melhor e para ser efetivada como Secretária Executiva, que é onde estou hoje, no Instituto de Biologia Molecular do Paraná.

Eu vejo que a profissão tem conquistado grandes desafios, está se tornando cada vez mais gerencial. Vejo que o profissional tem passado de apenas executor de tarefas, para gestor de informações o que permite que ele converse com seu gestor e participe, mesmo que nos bastidores, dos processos da empresa.

Acredito que um grande desafio é o contínuo reconhecimento da profissão. Vejo que os secretários sabem o valor que têm e por isso se dedicam ao máximo para a empresa, mas nem sempre a recíproca é verdadeira.

Atualmente me considero uma profissional apta a exercer atividades em qualquer área, a experiência que tive me fez aprender a me adaptar em culturas diferentes e isso foi essencial. Como principal conquista, sou franca em admitir que o registro como Secretária Executiva seja uma das maiores, uma vez que vejo que muitas das minhas colegas, mesmo formadas, não são conseguem.

Como desafios pessoais, quero crescer profissionalmente, me dedicar aos idiomas e buscar aprendizado na área de gestão empresarial e gerenciamento de projetos, posteriormente um mestrado e quem sabe ingressar na carreira acadêmica como professora.

Para quem está iniciando a formação, eu recomendo a dedicação aos estudos, pois mesmo estagiando a prática profissional após a formação é completamente diferente. Recomendo também que procurem conhecer diversas empresas para que quando formados tenham certeza da cultura organizacional que querem se inserir (acredito que isto facilita muito na hora de procurar emprego).

2. Mariane Ribeiro Zwierzikowski. Secretária Executiva do Instituto de Biologia Molecular do Paraná. Contato: [marianerz12@gmail.com](mailto:marianerz12@gmail.com)



**Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012**

---





## I COLÓQUIO NACIONAL DE PRÁTICAS E RELATOS DE EXPERIÊNCIAS EM SECRETARIADO

**Expositor: Daniela Giareta Durante<sup>3</sup>**

Minha escolha pelo secretariado ocorreu em 1996, com 17 anos de idade, antes de finalizar o ensino médio. Lembro-me que na escola recebemos a visita da Universidade divulgando o vestibular e ao analisar as ofertas não tive dúvidas. Dentre os cursos noturnos e com mensalidade que eu poderia pagar trabalhando, o que mais me chamou atenção foi o de Secretariado Executivo “Bilíngue”, certamente porque já trabalhava como secretária numa agência de viagem. Ao tomar conhecimento da grade curricular, percebi a diversidade de áreas e conhecimentos que envolviam a formação, o que me deixou muito segura. Outro aspecto foi o fato de ser um curso novo, tendo iniciado na Universidade de Passo Fundo (UPF) em 1995 e como jovem adolescente prefere novidades, comigo não foi diferente.

Minha família sempre foi muito humilde e meu grupo de amigos também, por isso a iniciativa de ir para a Universidade causou estranhamento entre eles. O fato é que não tinha condições alguma de me manter e ainda cumprir com os compromissos numa IES privada, destacando que na minha região não existe IES pública. Mas, não tive medo, se quer pensava que poderia não conseguir. Em março de 1997, eu era uma das ingressantes da terceira turma de Secretariado Executivo na UPF. Fiz de tudo um pouco, com dignidade, para, mês a mês, juntar o valor da mensalidade, durante quatro anos. Foi um período muito difícil da minha vida, mas que valeu a pena e faria tudo novamente, com a mesma intensidade, porque tudo o que sou e tenho hoje conquistei com o Secretariado Executivo.

A situação fez com que eu levasse o curso muito a sério, até demais diziam meus colegas. Mesmo assim, muitos conteúdos não fizeram sentido naquele momento. Gostava muito das línguas estrangeiras, mas não tinha condições financeiras de estudar paralelamente a graduação. Também gostava das disciplinas exatas e não tinha muita habilidade na redação de textos. Terminei o curso sem saber o que é exame e tirei nota máxima no estágio, dentre outras disciplinas.

No último semestre do curso, segundo semestre de 2000, por ocasião do estágio curricular, tomei uma decisão que mudou os rumos da minha vida. Pedi demissão na agência de viagem e aceitei uma oportunidade de estágio na secretaria de um dos cursos da UPF. Era por seis meses e remunerado, mas o valor correspondia a 50% daquilo que eu estava acostumada a receber e que eu precisava para pagar a mensalidade. Foi então que contei com o Fies.

O curso atendeu as minhas expectativas, me revelou um universo de possibilidades. A dificuldade principal, no âmbito pessoal, foi a financeira e no âmbito da formação a falta de docentes com formação e experiência em Secretariado especificamente. Tive um professor formado em Secretariado. Essa dificuldade, em menor proporção, ainda permeia os cursos de secretariado do país.

No âmbito profissional, no segundo semestre de 2000, decidi deixar o emprego na agência de viagem e estagiar na UPF porque aquele trabalho de cinco anos, já era rotineiro demais e visualizava na Universidade desafios e, principalmente, oportunidades de crescimento profissional. Não foi uma decisão fácil mas acertada. Permaneço na UPF até hoje, nesse momento, 2012, como docente e coordenadora do curso de Secretariado Executivo. Mas, não foi de um dia para outro.



Ao me formar, 6 de janeiro de 2001, uma das datas mais marcantes da minha vida por tudo o que a formatura representou para mim, encerrou também o vínculo de estagiária com a UPF e passei a aguardar a oferta de vagas. Em março de 2001, fui selecionada para trabalhar na secretaria do Programa de Pós-Graduação em Educação da UPF, onde permaneci até 2006 (cinco anos), inicialmente como auxiliar depois como responsável pelo setor. O programa era composto pelo curso de mestrado em educação e inúmeros cursos *lato sensu*. O trabalho era de gestão desses cursos, assessoria aos coordenadores e atendimento das demandas dos alunos e professores. Ficou marcada, dentre tantas experiências, a participação nas reuniões (e elaboração das atas) semanais, quando os professores (todos doutores) discutiam pós-graduação, pesquisa, métodos de pesquisa, paradigmas, metodologia pedagógica, produção científica, Capes, CNPq, hermenêutica, epistemologia.... Os termos e linguagem me desconfortavam porque não tinha domínio; se quer tinha ouvido falar durante a graduação. Sem falar nos autores/estudiosos/filósofos que eram referidos e que faziam parte da discussão. O fato é que a convivência com os professores me desafiava e ao mesmo tempo me despertava para outro universo.

Paralelo ao meu ingresso como funcionária na UPF, ainda em 2001, surgiu a oportunidade de lecionar num curso técnico de Secretariado. Foi a minha primeira experiência como professora, ministrava todas as disciplinas específicas de Secretariado, e então alguns conteúdos passaram a ter mais significado.

Como o intuito de me apropriar de leituras e conhecimentos da educação, busquei um curso de especialização, Pedagogia Empresarial, que mesclou a área de negócio e de educação. Foi válido. O trabalho final, sobre competência, originou minha primeira publicação em evento reconhecido (Cladea no Chile). Ao finalizar esse, em 2004, a Instituição, por meio do Secretariado Executivo ofereceu a primeira Especialização na área, Gestão Secretarial, e lá estava eu. O trabalho final me rendeu o projeto para o mestrado.

Ainda em 2004, o Secretariado fez seleção docente abrindo quatro vagas para professores, sendo duas com formação básica em Secretariado e título de especialista já que não existia com mestrado. Como eu estava dando aula para curso técnico e já tinha título de especialista me inscrevi na seleção. O processo seletivo foi o maior desafio até aquele momento. Felizmente ou infelizmente não tive muitos concorrentes, afinal eram (e ainda são) muito poucos os secretários executivos que continuavam (continuam) seus estudos. Mas, eu passei em primeiro lugar. Em agosto de 2004 comecei a lecionar no Secretariado, disciplinas de Técnica e Prática Secretarial, no turno da noite e durante o dia continuava trabalhando no Programa da Educação.

A necessidade como docente e a convivência no mestrado em educação me instigavam para realizar o mestrado. Em 2005, terminando a especialização em Gestão Secretarial, passei a estudar para a seleção do mestrado e buscar um programa que atendesse os meus desejos, que não era nem Educação e nem Administração. Surgiu o programa multidisciplinar em Desenvolvimento da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí), com a linha de pesquisa “Gestão de organizações para o desenvolvimento”. Passei a investir ainda mais nos estudos já que não bastava passar, tinha que ficar super bem colocada para ter uma bolsa Capes pois sem a bolsa não conseguiria pagar. Dia 26 de dezembro de 2005, o Papai Noel passou pela minha casa anunciando a primeira colocação na seleção. Em março de 2006 iniciei o curso e para isso precisei encerrar meu contrato como funcionária na UPF. Permaneci apenas com o contrato de docente no Secretariado que continuo até hoje.

Quanto ao mestrado, uma turma de 30 alunos, composta de administradores, economistas, engenheiros, advogados e eu, Secretária Executiva. Senti o preconceito na pele. Só fui respeitada pelos colegas depois que se deram conta que eu era a primeira da lista.



Ultrapassada essa fase, foi um período de grandes descobertas, estudo ainda mais intenso, experiências surpreendentes, belas amizades. Fui contemplada com a bolsa capes no valor da mensalidade do curso e em contra partida cumpria 20 horas de atividades no programa, em projetos de pesquisa, eventos acadêmicos e produção científica. Viajava para a Unijuí na quarta e voltava no sábado. Concentrava minhas atividades na UPF na segunda e terça-feira. Isso por dois anos. Período em que participei, com apresentação e publicação de trabalho, de vários eventos importantes, como o Enanpad. Finalizei o mestrado em fevereiro de 2008.

As experiências profissionais no Programa em Educação da UPF e as experiências como bolsista da Capes durante o mestrado foram muito significativas e agregadoras. Levaram-me a pensar a Pesquisa em Secretariado e a promover no curso de Secretariado Executivo da UPF, especialmente, algumas ações no campo da pesquisa para que os alunos, diferente de mim, tivessem conhecimento e acesso, mesmo que inicial, da discussão acerca da pesquisa. Dentre as ações destaco:

Ano	Ação
2005	Criação do periódico Secretariado Executivo em Revist@, ISSN 1809-2802
2007	Criação do Grupo de estudos e pesquisas em Secretariado no CNPq
2007	Institucionalização da linha de pesquisa “Formação e atuação do secretário” na UPF
2007-2010	Desenvolvimento do projeto de pesquisa “As atuações da área secretarial e as diversas nuances com que se apresentam no mercado de trabalho”, com a participação de sete alunos da graduação como bolsistas.
2006-2009	Oferta e coordenação da pós-graduação em Gestão Secretarial (duas turmas)
2009	Organização e autoria do livro “Gestão Secretarial: formação e atuação profissional”
2010	Criação e coordenação da pós-graduação em Assessoria Executiva
2010	Coordenação do bacharel em Secretariado Executivo
2010	Participação com os alunos no I Enasec. Disponibilização para sediar a II edição
2010	Autoria do livro “Tópicos especiais em técnicas de secretariado”
2010 – atual	Desenvolvimento do projeto de pesquisa “Atuação e ascensão profissional a partir da formação em Secretariado Executivo”, com a participação de alunos da graduação (bolsistas) e pós-graduação
2011	Organização do II Enasec, com o foco na pesquisa: “A evolução da profissão por meio da pesquisa”
2011	Apoio na oficialização da Sociedade Brasileira de Secretariado, SBSEC. Membro fundadora e da diretoria provisória.
2011	Reforma curricular no Bacharelado Secretariado Executivo. Inclusão da disciplina Pesquisa em Secretariado
2012	Organização e autoria do livro Pesquisa em Secretariado

### **A profissão hoje: conquistas e desafios**

Não há dúvidas que a profissão evoluiu significativamente no sentido prático, especialmente desde a sua regulamentação no Brasil, em 1985. Sua evolução acompanha as transformações do mundo dos negócios, da tecnologia e da sociedade. O mercado de trabalho hoje pede um profissional diferente do de 1950 quando a profissão começou a ser destacada



Anais do 5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado, 1º Colóquio Nacional de Práticas e Relatos de Experiências em Secretariado e 2º Fórum Nacional de Discussões com Estudantes de Secretariado  
Universidade Federal do Amapá-UNIFAP – Macapá (AP) – 26 a 28 de setembro de 2012

no Brasil. Quando eu iniciei a graduação, 1997, escutava, inclusive de professores, a extinção de profissões dentre elas a secretarial.

Se a profissão perdurou é porque os profissionais, apoiados pelas entidades de classe e as Instituições de Ensino Superior, estiveram atentos às transformações da sociedade e foram se adaptando e aperfeiçoando a fim de construir um perfil alinhado com tais necessidades contemporâneas. A oferta de curso superior e pós-graduação em secretariado contribuíram sobremaneira para a evolução, na medida em que potencializam as capacidades do ser humano para o exercício da profissão e para as mutações da sociedade.

Igualmente, é visível a conquista de maior respeito dentro das organizações, assim como do alargamento do campo de atuação. As empresas que já conhecem o perfil do secretário contemporâneo não têm dúvidas na contratação. Por outro lado, os que desconhecem relacionam com o perfil de meados de 1970, 1980, restringindo o trabalho e até colocando em questão a profissão.

Nesse sentido e apesar da notável evolução, alguns desafios permanecem. Atrevo-me a listar alguns, separando em acadêmicos e profissionais, sem querer sugerir que são fatores independentes porque percorrem juntos.

Desafios Acadêmicos	Desafios Profissionais
Consolidação dos cursos de graduação no país	Criação do Conselho Federal
Maior número de professores com formação em Secretariado nos cursos	Criação do cargo Secretário(a) Executivo(a) na estrutura funcional das organizações
Busca do título de doutor pelos professores de Secretariado	Maior número de profissionais registrados como secretário(a) executivo(a)
Incremento da pesquisa e produção científica	Exigência do registro profissional para atuar na área
Ampliação da oferta de cursos lato sensu	Maior valorização salarial
Criação de curso stricto sensu	Prospecção de uma imagem contemporânea do profissional
Consolidação da SBSEC	Maior valorização pelos próprios estudantes e profissionais

A meu ver, praticamente todos os desafios levam a necessidade de construção de uma identidade profissional e acadêmica mais consistente, que é papel de todos: cursos superiores, entidades de classe, profissionais e estudantes.

No que tange ao aspecto acadêmico, atualmente as bases que fundamentam os estudos de secretariado são oriundas de outras ciências, podendo se destacar, dentre outras, as Ciências da Administração, da Linguística, da Informação e Econômicas. O fato é que o Secretariado recebe contribuições de várias áreas, o que é muito bom, mas é chegado o momento de construir um domínio próprio de conhecimento científico. Isso não significa tornar-se independente ou fechar-se para as outras áreas, significa, a meu ver, não continuar totalmente dependente de outras áreas. Esse passo é extremamente necessário nesse momento histórico da profissão e favoreceria a identidade acadêmica, conseqüentemente, a identidade profissional.



### **Profissional hoje: conquistas e desafios**

Hoje me considero uma pessoa muito mais madura e consciente, considero também esse processo natural, próprio do incremento da idade e das experiências vividas, afinal já se passaram 15 anos desde que optei pelo Secretariado Executivo. Algumas situações ainda me desconfortam profundamente.

O trabalho na gestão do curso é um desafio diário, de muitas aprendizagens profissionais e pessoais e, acima de tudo, prazeroso. Sou imensamente feliz com a profissão que escolhi e realizada com o que alcancei até aqui. A pesquisa em secretariado é o que inspira as minhas buscas e o meu desejo de frequentar um programa de doutorado.

### **Para os iniciantes e aos que ainda não iniciaram**

Aos que estão iniciando na carreira, não desistam, todo o sacrifício vale a pena. Aproveitem o tempo de “estudantes” por que é o período mais confortável, contudo, não se confortem com as situações. Sejam críticos. Construam diferenciais. As melhores colocações sempre são para os mais bem preparados. Façam com amor!

Para quem atua na área sem a formação, recomendo que reflita acerca da situação de fazer um procedimento cirúrgico com profissional que nunca estudou medicina ou ainda, ser defendido numa causa importante por alguém que nunca estudou direito. Se considerar que a prática já é de excelência por isso não precisa frequentar os bancos escolares saiba que ela poderá ser ainda mais potencializada. O ensino superior não é tudo, mas é parte significativa em todas as profissões.

Com o secretariado é possível ser feliz, construir uma bela carreira, ser reconhecido, ganhar bem, sobretudo, fazer a diferença na sociedade.

Felicidades para todos! Obrigada!

3. Daniela Giareta Durante. Professora e coordenadora do curso de Secretariado Executivo na UPF. Secretária Executiva RP/DRT 1700. Mestre em Desenvolvimento. Contato: gdaniela@upf.br

