



UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ  
CURSO BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO  
CAMPUS MARCO ZERO DO EQUADOR

CAROLINE ALBUQUERQUE MELO  
DARLEN RAQUEL MAIA DOS SANTOS  
JULIANA MARQUES DOS SANTOS

**A NOVA VISÃO DO GESTOR SOBRE A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE  
SECRETARIADO EXECUTIVO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS  
ORGANIZAÇÕES: Uma análise comparativa.**

MACAPÁ-AP  
2013

CAROLINE ALBUQUERQUE MELO  
DARLEN RAQUEL MAIA DOS SANTOS  
JULIANA MARQUES DOS SANTOS

**A NOVA VISÃO DO GESTOR SOBRE A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE  
SECRETARIADO EXECUTIVO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS  
ORGANIZAÇÕES: Uma análise comparativa.**

Monografia apresentada à Coordenação do Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Amapá, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

**Área de concentração:**  
Gestão Secretarial

**Orientadora:**  
Prof. MSc. Geyza D'Ávila Arruda

MACAPÁ-AP  
2013

**Universidade Federal do Amapá**  
**Bacharelado em Secretariado Executivo**

Título do Trabalho: A NOVA VISÃO DO GESTOR SOBRE A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES: Uma análise comparativa.

**Autora:** MELO, Caroline Albuquerque  
SANTOS, Darlen Raquel Maia dos  
SANTOS, Juliana Marques dos

Defesa em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Conceito obtido: \_\_\_\_\_

**Banca Examinadora**

---

Prof. MSc. Geyza D'Ávila Arruda

---

Prof. MSc. Robson Materko

---

Prof.<sup>a</sup> Esp. Inajara Amanda Fonseca Viana

*Ao grande amor de minha vida, minha filha Gabrielly Albuquerque, pela compreensão e apoio, à minha mãe pelo suporte que sempre me deu, e em especial ao meu irmão Adrilson Albuquerque (in memorian) e a todos aqueles que sempre acreditaram em mim.*

*Caroline Melo*

*Aos grandes amores de minha vida, ao meu esposo pelo constante apoio e compreensão, à minha filha que eu tanto amo razão de todo meu esforço e perseverança, à minha mãe que me auxiliou a cada momento e intercedeu em suas orações, e em especial aos meus irmãos Raunaick, Maia (in memorian) e Roseane Maia e a toda minha família que sempre acreditaram em mim.*

*Darlen Maia*

*Dedico esta conquista a minha amada filha Sophia, por todos às vezes em que pensei em desistir, e em seu olhar encontrei forças para continuar, pois sei que um dia iremos colher juntas os frutos dessa caminhada. Em especial a minha mãe Angela Maria, que sempre esteve ao meu lado em todos os momentos em que precisei.*

*Juliana Marques*

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a **Deus** por ter-me dado à oportunidade de voltar a estudar em um momento de grande dificuldade que passei na vida, por ser meu porto seguro e por me iluminar durante minha vida acadêmica.

A minha filha e amada **Gabrielly Silva**, por compreender meus tantos momentos de ausências, meu principal motivo de ainda lutar.

A minha mãe **Sônia Albuquerque** que com seu exemplo de postura e determinação em querer vencer na vida,

Ao meu irmão (in memorian), que apesar da ausência, sei que onde ele estiver está na torcendo por mim. Saudades eternas.

A minha **Prof. MSc. Geyza D'Ávila** que é um exemplo de profissional dedicada, que sempre com seu olhar amável para comigo me dava dicas de posturas e de como agir na vida pessoal e profissional, pela sua paciência, sempre lembrarei com carinho, você é muito especial.

As minhas colegas de Trabalho de Conclusão de Curso, **Darlen Maia** e **Juliana Marques** que hoje posso dizer que são amigas, pois nos conquistamos mutuamente, obrigada por tudo sem vocês não estaria na reta final nesse momento.

A minha supervisora de Estágio **Annelyses Araújo** que com seu olhar generoso, entendeu meus momentos de ausências.

E por fim, não menos importante ao colegiado de Secretariado Executivo da Unifap, meus sinceros agradecimentos pela contribuição de conhecimento técnico-científico, pois já estou colhendo frutos desta dedicação.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a **Deus** pela graça de estar com vida e saúde para poder enfrentar todas as barreiras encontradas no decorrer desta caminhada.

Agradeço com todo meu amor e carinho à **Jessé F. Marques** pela força, incentivo e não ter-me deixado desistir de trilhar esse caminho diante das dificuldades, sendo sempre meu alicerce. E a minha amada filha **Evelin Maia Marques** por compreender minha ausência, em deixar de proporcionar a atenção merecida nesta fase de minha vida, pois todo esforço e sucesso devo a vocês.

Agradeço a minha mãe **Davina Maia** que esteve sempre ao meu lado, me dando apoio para continuar nesta jornada e me acalantar nos momentos de fraqueza e insegurança, aos meus irmãos e sobrinhas pelo respeito, pela força e estímulo principalmente à **Roseane Maia** maior incentivadora de minha jornada, exemplo de vigor e coragem.

A minha melhor e grande amiga **Cristiana Correia**, que se faz presente e caminha comigo por toda fase importante da minha vida, assim como momentos inesquecíveis iguais a este.

Agradeço de forma especial à minha orientadora, Prof. **Geyza D'Ávila**, pela confiança, profissionalismo, dedicação e amizade, foi uma mestra a todo tempo, exemplo de dignidade e sabedoria.

Às minhas companheiras de TCC **Caroline Melo e Juliana Marques**, especialmente por participarem de uma fase decisiva em minha vida, acima de tudo compartilharam momentos tensos, de conhecimento e momentos de muita alegria, amigas novas que vou levar para vida toda.

A todos que direta ou indiretamente se fizeram em algum momento presente e colaboraram para este Trabalho de Conclusão de Curso.

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente a **Deus** que iluminou meu caminho durante essa caminhada.

A prof. MSc. **Geyza D'Ávila**, pela disposição em nos orientar, por dividir conosco seus conhecimentos, pelas diversas conversas que trouxeram clareza ao trabalho e maior segurança a uma principiante na pesquisa, tornando-se assim um exemplo de profissional pra nós.

Também expresso os meus agradecimentos às colegas de curso **Caroline Melo** e **Darlen Maia**, por todos os momentos que passamos juntas.

Aos professores do Curso de Secretariado Executivo da UNIFAP por toda contribuição em nossa formação acadêmica que foram essenciais na realização desse trabalho.

Também expresso os meus agradecimentos a meu chefe/supervisor de estágio **Igor Fernandes** que sempre esteve a minha disposição para sanar minhas dúvidas, contribuindo imensamente para o meu crescimento pessoal e profissional.

Agradeço de forma pessoal ao meu querido Fredson Mendes, pela paciência, incentivo, força e principalmente por seu carinho.

Com uma ênfase especial agradeço minha família pelo apoio e paciência no decorrer dessa jornada, e principalmente a minha maior incentivadora, que vivenciou a rotina de mãe-graduanda, nos momentos de ausência e correria, minha pequena **Jhuly Sophia**.

Por fim, agradeço a todos que de uma maneira direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

*“Tudo na vida depende de uma  
ideia inteligente e uma dedicação firme.”*

*Johann Goethe.*

## RESUMO

Nesta pesquisa objetivou-se estudar um novo olhar do gestor sobre a atuação do profissional de secretariado executivo no planejamento estratégico das organizações fazendo uma análise comparativa da visão gestor x secretário executivo, através de estudos minuciosos referentes as organizações, planejamento, estratégias e ao profissional dessa área, fazendo uma abordagem de como este profissional se inseri e atua dentro da empresa. Sendo assim, pode-se classificar como uma pesquisa bibliográfica, quanti-qualitativa por ser um estudo de caráter descritivo e enfoque indutivo, com um estudo de campo realizado com 20 profissionais atuantes no mercado de trabalho, dividindo-se 10 para os profissionais de secretariado executivo e 10 para seus respectivos gestores. Para a coleta de dados foi utilizada a técnica do questionário, sendo de perguntas fechadas, em que foram abordadas em alguns pontos perguntas diferenciadas entre eles. As análises dos dados demonstram a percepção positiva que os gestores possuem sobre a profissão de secretariado executivo dentro da empresa com grandes capacidades e habilidades para atuar em qualquer dos níveis do processo decisório das organizações, em contrapartida identificou-se a visão do profissional de secretariado executivo acerca de sua atuação como as habilidades técnicas da profissão, apesar do vasto conhecimento adquirido na academia.

**Palavras-chave:** Organização. Planejamento. Estratégia. Planejamento Estratégico. Gestão Secretarial.

## **ABSTRACT**

This research aimed to study a new look on the manager's performance of professional secretarial executive in strategic planning of organizations doing a comparative analysis of vision manager x Executive Secretary, through careful studies related organizations, planning, and strategies that professional area, making a professional approach like this is inserted and acts within the company. Thus, we can classify as a bibliographical research, quantitative and qualitative study to be a descriptive and inductive approach, with a field study conducted with 20 professionals working in the labor market, dividing 10 for Professional Secretarial executive and 10 to their respective managers. For data collection technique was used in the questionnaire, with closed questions, which were addressed in some points questions differentiated between them. Data analyzes demonstrate the positive perception that managers have about the profession of executive secretariat within the company with great skills and abilities to work in any of the levels of decision-making organizations, in contrast identified the vision of professional executive secretariat about his role as the technical skills of the profession, despite the vast knowledge gained in academia.

**Keywords:** Organization. Planning. Strategy. Strategic Planning. Secretarial Management.

## LISTA DE INLUSTRAÇÕES

|            |  |    |
|------------|--|----|
| FIGURA 1   | Níveis de decisões e tipos de planejamento   | 23 |
| QUADRO 1   | Diferença entre planejamento estratégico, tático e operacional.  | 23 |
| GRÁFICO 1  | Comparativo da atuação do Profissional de Secretariado Executivo e do Gestor                             | 44 |
| GRÁFICO 2  | Comparativo da definição de Planejamento Estratégico   | 45 |
| GRÁFICO 3a | A visão do profissional sobre sua área de atuação  | 46 |
| GRÁFICO 3b | A Profissão mais habilitada para atuar no planejamento estratégico                                       | 47 |
| GRÁFICO 4  | Comparativo sobre a contratação do profissional de secretariado executivo                                | 48 |
| GRÁFICO 5  | Comparativo da atuação do profissional Secretariado Executivo no planejamento estratégico organizacional | 49 |
| GRÁFICO 6  | Comparativo dos níveis de decisão no processo de Planejamento  | 50 |

## SUMÁRIO

|           |   |           |
|-----------|---|-----------|
| <b>1.</b> | <b>INTRODUÇÃO</b>                               | <b>13</b> |
| <b>2.</b> | <b>ORGANIZAÇÃO: CONCEITOS</b>                   | <b>15</b> |
| 2.1       | Evolução das organizações                       | 17        |
| 2.1.1     | <b>Era Industrial Clássica</b>                  | <b>18</b> |
| 2.1.2     | <b>Era Industrial Neoclássica</b>               | <b>19</b> |
| 2.1.3     | <b>Era da Informação</b>                        | <b>19</b> |
| <b>3.</b> | <b>PLANEJAMENTO: EVOLUÇÃO E CONCEITOS</b>       | <b>21</b> |
| 3.1       | Tipos de Planejamento                           | 22        |
| 3.2       | Estratégia                                      | 24        |
| 3.2.1     | <b>Tipos de Estratégia</b>                      | <b>25</b> |
| 3.3       | Planejamento Estratégico                        | 26        |
| 3.3.1     | <b>Fases do Planejamento Estratégico</b>        | <b>27</b> |
| <b>4.</b> | <b>O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO</b> | <b>29</b> |
| 4.1       | Histórico                                       | 29        |
| 4.2       | Regulamentação                                  | 32        |
| 4.3       | Gestão Secretarial                              | 34        |
| 4.4       | Atuação Profissional                            | 37        |
| 4.4.1     | <b>O Secretariado nas organizações</b>          | <b>40</b> |
| <b>5.</b> | <b>METODOLOGIA</b>                              | <b>42</b> |
| <b>6.</b> | <b>ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>   | <b>44</b> |
| <b>7.</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>                     | <b>52</b> |
|           | <b>REFERÊNCIAS</b>                              | <b>54</b> |
|           | <b>APÊNDICES</b>                                | <b>56</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente encontram-se secretários executivos capacitados, sejam pela sua bagagem técnica ou habilidades conceituais, esse profissional tem se preparado para as novas mudanças impostas pelo mercado, cabe ao novo perfil atuar de forma proativa, empreendedora, com uma visão global da organização.

A profissão de secretariado executivo já passou por grandes evoluções e conquistas, o que possibilitou os muitos avanços da classe, ganhando cada vez mais espaço no meio empresarial devido ao acompanhamento às constantes mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e que devem ser seguidas não apenas pelos profissionais, mais também pelas academias. Esta classe já deixou de ter como requisitos básicos o atendimento ao telefone, redigir um documento, ou arquivá-los.

Essas mudanças já podem ser encontradas desde a formação acadêmica, com as atualizações por quais passam as grades curriculares, a fim de situar os futuros profissionais com as atuais demandas do mercado. Sendo assim, têm-se disciplinas como a teoria geral da administração (TGA), novas tecnologias, gestão secretarial, gestão de pessoas, organização sistemas e métodos (OS&M), gestão de negócios e empreendedorismo, são algumas que enriquecem os conhecimentos e habilidades do profissional para atuar ao lado do gestor da organização, pois o aprendizado adquirido com essas matérias capacitam o mesmo a orientar nas tomadas de decisões devido à visão sistêmica que o profissional passa a desenvolver com os estudos, o domínio dos atuais dispositivos tecnológicos e suas variantes como outlook e internet podem ser utilizados como auxílio no decorrer de suas atividades, a organização e gerenciamento do ambiente de trabalho e dos negócios da empresa.

Para salientar esse processo de evolução por qual passou a profissão de secretariado executivo no cenário organizacional é relevante estudos minuciosos dos entornos que constituem esse sistema profissional/organização, torna-se assim, essencial à abordagem individual nos temas centrais que nortearam este estudo e suas especificidades, que se desenvolveram em sete capítulos, sendo este o primeiro momento que aborda de forma sintética este estudo com a introdução, o segundo capítulo enfatiza as organizações com conceitos e evolução, já no terceiro capítulo com planejamento estratégico em conceitos, evolução e suas abrangências,

o quarto capítulo esta voltado para a profissão de secretariado executivo e suas particularidades, como histórico, regulamentação, atuação profissional e demais. O quinto capítulo descreve a metodologia utilizada para os fins desta pesquisa, no sexto capítulo têm-se a análise de dados que trata da tabulação dos resultados obtidos com a pesquisa de campo realizada. E no sétimo capítulo estão as considerações finais, em se estabelecem as exposições fundamentas nos resultados obtidos e ainda com uma sustentação estabelecida pelo referencial teórico, ou seja, fundamenta-se pela teoria e prática.

O tema proposto também relaciona o processo evolutivo por qual passou a profissão de secretario executivo, até a sua conquista no ambiente empresarial e social como um assessor ou gestor estratégico, mostrando ao mercado de trabalho todos os méritos adquiridos pelo profissional de secretariado executivo ao longo de sua trajetória até a chegada ao ambiente estratégico empresarial, além da sua presença e adaptação aos diversos acontecimentos históricos da sociedade.

Sendo assim, surgiu à necessidade de instigar a relevância da atuação do profissional de secretariado executivo nas diretrizes empresarias, haja vista, a capacidade adquirida por esses profissionais na academia/graduação, sendo desenvolvido através de estudos teóricos e pesquisa de campo com questionários aplicados a esses profissionais e gestores de empresas privadas, no qual se encontra o maior numero de profissionais atuantes nessa área.

O objetivo geral tem por finalidade estudar a nova visão do gestor sobre a atuação do profissional de secretariado executivo no planejamento estratégico das organizações: Uma análise comparativa, portanto, cabe a este projeto de pesquisa a busca por soluções para o seguinte problema: **O profissional de secretariado executivo participa do planejamento estratégico organizacional?**

E quanto aos objetivos específicos tem por base revisar o processo evolutivo do profissional de secretariado executivo nas organizações bem como fazer uma análise comparativa sobre a atuação do secretario executivo segundo a visão do gestor e do profissional.

## 2. ORGANIZAÇÃO: CONCEITOS

As organizações são corporações de trabalho que constitui cada parte de nossa sociedade, como as escolas, hospitais, lojas, empresas privadas e públicas, indústrias, sendo toda e qualquer tarefa realizada em trabalho coletivo que nenhum indivíduo sozinho conseguiria desempenhar, portanto, as organizações são uma combinação de recursos utilizados para alcançar objetivos em comum, como descreve Maximiano (2000, p. 92).

De fato, as organizações são principalmente grupo de pessoas que utilizam recursos. Além das pessoas, as organizações empregam dinheiro, tempo, espaço e recursos materiais como instalações, máquinas, móveis, equipamentos.

Os resultados dessas combinações de esforços geram um aglomerado de elementos e pessoas que atuam em conjunto para utilizar de forma eficiente tais recursos.

Morgan (2010) definiu a origem da palavra organização como derivada do grego *organon* que significa ferramenta ou instrumento. Destas perspectivas partem os conceitos sobre as organizações como sistemas que visam atender objetivos, metas, propósitos, com instrumentos e ferramentas que facilitem a consecução de atividades orientadas para um fim particular.

Para o autor “Essa instrumentalidade é evidente nas práticas das primeiras organizações formais das quais se tem notícias, tais como aquelas que construíram grandes pirâmides, impérios, igrejas e armadas” (MORGAN, 2010, p. 24).

Contudo, a história das organizações começa a tomar forma a partir da revolução industrial, pois até então os modelos organizacionais eram ainda muito restrito como relata Chiavenato (2003, p. 30).

As organizações eram poucas e pequenas: predominavam as pequenas oficinas, artesãos independentes, pequenas escolas, profissionais autônomos - como médicos, advogados e artistas que trabalhavam por conta própria – o lavrador, o armazém da esquina etc.

Observa-se então que o trabalho sempre esteve presente na história da humanidade, foram sendo adaptadas ao meio externo em decorrência dos

processos de transformações que abalavam o ambiente organizacional e exigindo adequações conforme descreve Meireles dizendo que “(...) é preciso reformular seus subsistemas, buscando uma solidificação da organização, não no sentido estático, mas no sentido de algo perene, algo que continuamente sobrevive” (MEIRELES, 2001, p.18)

Os modelos organizacionais enfatizadas pelo autor são os que possuem expectativas de sobrevivência por ser adaptar ao meio, acompanhar as tendências, é no que consiste a arte das organizações, construir, reformular e solidificar as organizações a cada nova tendência.

Morgan (2010) enfatiza as organizações em diferentes aspectos, utilizando-se de metáforas para facilitar o entendimento de como se desenvolve e se organiza o funcionamento da empresa. O autor foi fazendo diversas comparações das similaridades da organização com outras imagens, de forma que ela possa ser interpretada de maneiras diversificadas, ou seja, de acordo com o seu ambiente organizacional e o que mais convém com sua realidade, (MORGAN, 2010, p. 327)

Uma organização do tipo máquina, concebida para atingir objetivos específicos, pode ser simultaneamente o seguinte: uma espécie de organismo que é capaz de sobreviver em determinados ambientes, mas não em outros; um sistema de processamento de informações que se revela especializado para certos tipos de aprendizagem, mas não para outros; um meio cultural caracterizado por valores, crenças e práticas sociais distintas; um sistema político no qual as pessoas colidem para garantir os seus próprios fins; uma arena onde várias lutas subconscientes ou ideológicas têm lugar; um símbolo ou manifestação de um processo mais profundo de mudança social; um instrumento usado por um grupo de pessoas para explorar ou oprimir outro, e assim por diante.

Visualizando-as como máquinas são aquelas organizações que não estão aptas a receber inovações, porque como máquinas em geral são voltadas para um único objetivo que já estão predeterminados. Outra visão adaptada é de vê as organizações como organismos vivos já que as organizações possuem diversas necessidades a respeito do meio em que está inserido, como o processo de adaptação ao meio, o ciclo de vida, diferentes espécies e outros fatores que o faz assemelhá-las com sistemas vivos. Mais um enfoque é dado por Morgan quando relaciona as organizações com cérebros por ser dotada de informações que devem ser processadas, além de ser um ambiente de aprendizado com a possibilidade de planejar organizações que tenham um comportamento similar ao cérebro, sendo de capacidades tão flexíveis, resistentes e engenhosas.

Outras abordagens foram feitas pelo autor, tais como, as organizações vistas como: cultura, sistemas políticos, prisões psíquicas, fluxo e transformações, e ainda as organizações vistas como instrumento de dominação, que podem trazer análises comparativas que irão delinear diversos entendimentos em que a organização pode está inserida no seu ambiente.

## 2.1 EVOLUÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES

As organizações somente tomaram um modelo junto com os grandes acontecimentos advindos da revolução industrial, alguns como o rompimento dos modelos de produção primário com os artesãos devido aos avanços tecnológicos e o desenvolvimento científico de produção que se proliferou decorrente da descoberta de novas formas de energia e a enorme ampliação do mercado; e principalmente a substituição do tipo artesanal por um tipo industrial de produção, esses fatores passaram a incumbir diversas obrigações sociais às organizações que surgiram com a demanda da época, como as indústrias, hospitais, comércio, transporte, comunicação, entre outros, Chiavenato (2010).

É com o crescimento desordenado tanto do comércio e da sociedade como um todo que surgem os aglomerados de empresas que acabavam por formar grandes indústrias que dispunham de fornecedores, distribuidores e a concorrência como a principal motivadora das mudanças empresariais. Com todo esse avanço a necessidade de gerentes profissionais que se preocupavam não só com as vendas ou compras, mas também com a fábrica, o que definiu as organizações do tipo funcional, e já integravam a elas departamento de produção, vendas, engenharia e financeiro.

Assim, as organizações ingressaram na história da humanidade e pode ser acompanhada desde sua descoberta, desenvolvimento, propagação e diversidade até as estruturas organizacionais presentes, que se desenvolveram acompanhando as fortes demandas do mercado.

Segundo Chiavenato (2010) as organizações como conhecemos hoje evoluíram juntamente com os modelos administrativos desenvolvidos ao longo das décadas, com diversas abordagens que focavam o ambiente organizacional com visões diferenciadas resultando nos modelos atuais, essa cronologia de mudanças podem ser abordadas basicamente em três períodos decisivos no desenvolvimento

da história das organizações, sendo a Era Industrial Clássica, a Era Industrial Neoclássica e a Era da Informação.

### **2.1.1 Era Industrial Clássica**

Iniciou no século XIX até metade do século XX, as organizações atuavam em um mercado estável, previsível e tranquilo, que abordou as organizações por quatro vertentes sendo a primeira a Administração Científica teoria de Frederick Taylor que enfatizou as tarefas do operário com o estudo de tempos e movimentos determinando uma única maneira de realizar uma tarefa sendo o idealizador da produção em massa realizada por Henry Ford com o seu sistema de linha de montagem, Chiavenato (2003).

Ainda nesse período as organizações foram abordadas com a ênfase na estrutura de duas formas diferentes: a Teoria Clássica e Modelo Burocrático, a primeira iniciou com o engenheiro Henri Fayol que instituiu as seis funções básicas de uma organização sendo a função administrativa a principal que tinha que prever, organizar, comandar, coordenar e controlar a organização com outras cinco funções: a financeira, técnica, comercial, contábil, e segurança. O autor relata que “A ideia era padronizar e proporcionar regras genéricas de aplicação, como uma espécie de receituário para lidar com todos os assuntos administrativos” (CHIAVENATO, 2010, p.39).

Com a Teoria da Burocracia a era clássica originada por Max Weber a organização era racional e eficiente por excelência voltada para a ordem, disciplina e total previsibilidade baseada em seis dimensões como a divisão do trabalho, hierarquia de autoridade, regulamentação, comunicação formalizada, impessoalidade e competência profissional, nesta o proprietário cede seu espaço para administradores profissionais e capacitados.

A Teoria das Relações Humanas foca a organização com o papel das pessoas nas organizações, que veio salientar a necessidade de humanização e democratização das organizações, que trouxe diversas modificações nas concepções da época, explorando o homem não apenas como fonte material e econômica, mais como um ser que tem convívio social e alterando os fatores de formalidade, centralização, disciplina para adaptar a uma organização informal, de

liderança, motivada e com comunicação grupal e principalmente o bom relacionamento dentro da empresa, entre outras.

### **2.1.2 Era Industrial Neoclássica**

Período iniciado em 1950 e se estendeu até 1990, houve novos preceitos para as organizações, foi marcado pelo desenvolvimento tecnológico e conseqüentemente elevou a produção em grande escala, tendo as organizações que manter-se em um ambiente mutável e instável, marcado pelas constantes mudanças, inovação e globalização da economia. Com isso surgiram novas visões que melhor adaptavam as organizações ao seu atual período através de cinco teorias, sendo: a Teoria estruturalista, Teoria organizacional, Teoria neoclássica, Teoria comportamental e a Teoria da contingência, que foram suscintamente abordadas por Chiavenato (2010).

A estrutura organizacional nesta nova era foi enfatizada pela Teoria Estruturalista destacando a organização formal e informal em que o desenho organizacional é modificado, eliminando distorções e limitações; A Teoria Neoclássica destacou os modelos e técnicas administrativas com o processo administrativo e também a administração por objetivos; A Teoria Comportamental ressaltou o comportamento grupal e organizacional; Teoria de Sistemas realçou a totalidade e o propósito, ela refere-se à organização como um sistema aberto em constante interação e intercâmbio com o meio ambiente; e a Teoria da Contingência que enfatizou o ambiente e nas demandas ambientais sobre a dinâmica organizacional, ou seja, ela depende de circunstâncias ambientais e tecnológicas da organização, sendo uma corrente relativa e situacional, Chiavenato (2003).

### **2.1.3 Era da Informação**

Chiavenato (2010) atribui o início desse período ao ano de 1990 e que se perduram até os dias atuais, marcando a terceira etapa do mundo organizacional com o surgimento da Tecnologia da informação, sendo atribuída como o casamento do computador com a televisão e telecomunicações, que enfatiza o conhecimento como o principal recurso para a organização, trouxeram novas vertentes como menor espaço, tempo e menor contato, considerando as facilidades proporcionadas

pela virtualidade, instantaneidade e conectividade, as organizações puderam focar melhor nos serviços prestados, na aceleração das mudanças do ambiente empresarial, e se adequar a imprevisibilidade e incerteza. Assim, a era da informação enfatizou a produtividade, qualidade, competitividade, cliente e globalização, como também relata Silva (2000, p. 01) em seu artigo científico.

As empresas da Era da Informação e do Conhecimento estão procurando profissionais inovadores, criativos, capazes de criar novas formas de gerir recursos financeiros, humanos, tecnológicos e materiais; com conhecimentos técnicos em várias áreas, apesar de serem especialistas em uma delas; que estejam sempre atualizados em aspectos políticos e econômicos num contexto global, entre outros.

É observável que nesse momento a informação e o conhecimento são os grandes diferenciais das organizações, por serem a principal fonte de energia que impulsiona a organização, em que há maior participação e comprometimento das pessoas com o todo organizacional e condicionam ao diferencial competitivo da empresa, (CAIÇARA JUNIOR, 2007, p. 22-23) faz essa abordagem:

Como tal, muitas vezes é considerada como principal ativo ou diferencial competitivo de uma organização. A partir dessa concepção, as empresas passaram a valorizar mais as informações, recursos normalmente intangíveis e de difícil mensuração.

Assim, as organizações se encontram hoje com significativas mudanças em seu ambiente estrutural, cultural e comportamental, mais sociável e menos mecanicista, onde o seu maior bem são as pessoas, que geram o conhecimento, as informações, captam as mudanças e necessidades que o ambiente interno e externo vem impondo sobre as empresas já há muito tempo. As pessoas hoje tem uma participação ativa nos interesses da organização e na busca pelo objetivo da empresa.

### 3. PLANEJAMENTO: EVOLUÇÃO E CONCEITOS

O planejamento sempre esteve presente como um método de organização das atividades empresariais, mesmo sendo de forma superficial, sem nomenclaturas específicas a este termo nos métodos usados. Como descreve Filho (2009), o planejamento se iniciou dentro da teoria clássica da administração nas propostas feitas por Fayol em 1950, com a função de prever, que está entre as de organizar, coordenar, comandar e controlar, ou seja, é uma das cinco funções básicas da moderna administração. Posteriormente, esta função foi substituída pelo planejar, uma opção dos adeptos da escola neoclássica, o que proporcionou uma maior abrangência à função.

O imprevisto cedeu lugar para o planejar, e as organizações passam então à traçar objetivos e estabelecer métodos para atingi-los, com ações diferenciadas que as façam sair de uma visão obscura, com um futuro mais preciso, podendo se antecipar as ameaças e riscos, e ainda, concentrar melhor seus esforços para promover seus pontos fortes e aproveitar as oportunidades, como afirma Oliveira (2002, p.36):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento dos processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Para o autor o planejamento define o que a empresa deseja para o futuro e as ações necessárias para alcançá-las, quais os recursos que serão utilizados para melhor obter os objetivos empresariais. Sendo desta forma, assegurado que as tomadas de decisões presentes, relacionadas ao planejamento das ações futuras sejam as mais seguras possíveis para as soluções dos problemas organizacionais. Maximiano (2000, p. 175) relata que “É possível antever com razoável grau de precisão alguns eventos, porque estão sobre controle, são consequências previsíveis de atos e decisões passadas, ou estão dentro de um calendário de acontecimentos regulares”.

Chiavenato (2010, p. 192) defende o conceito de que “planejamento é a função administrativa que define os objetivos e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente”.

Atualmente, o planejamento é uma ferramenta indispensável para a realidade em que passam as organizações, são tempos de grandes turbulências, o mercado a cada ano vem se transformando rapidamente, e para sobreviver a mudanças tão voláteis é necessário que as organizações saibam responder com o mesmo grau de rapidez, que estejam preparadas de todas as formas, sejam em termos técnicos ou de recursos humanos, que os façam se sobressair a essas surpresas que apresentam o mercado dos negócios constantemente.

É um processo sistemático que está presente em toda organização, seja ela pública ou privada, de grande ou pequeno porte, o planejamento é um fator que se encontra como suporte para que as empresas ou instituições consigam da melhor maneira harmonizar um conjunto de tarefas a fim de alcançar os objetivos organizacionais predeterminados com eficiência e eficácia.

### 3.1 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Os tipos de planejamento estão referenciados à delimitação onde as estratégias organizacionais serão confeccionadas, desdobradas e implementadas. Muitos autores distinguem o planejamento em três níveis organizacionais: estratégico, tático e operacional.

Para Maximiano (2000) o planejamento estratégico define os objetivos para toda a organização como produtos, serviços, clientes e também a forma para realizá-los, e atribui a responsabilidade deste processo à alta administração. O planejamento funcional, como o autor denomina, são os planos elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos e ficam a cargo dos gerentes. O planejamento operacional é o processo que vai definir as atividades e recursos para colocar os planos em prática. Para o autor, apesar de este nível ser característico da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo operacional em qualquer tipo de plano.

Oliveira (2002) é um autor que pode ser referenciado por abordar o planejamento em três níveis organizacionais, para ele o planejamento organizacional se relaciona aos níveis de tomada de decisão, sendo:

**Estratégico:** Em que se determinam os objetivos, bem como a escolha fundamentada dos cursos de ação para o alcance desses objetivos, formados pelos níveis mais altos da empresa.

**Tático:** Ao planejamento tático está atribuído otimizar os recursos disponíveis para a consecução dos objetivos predeterminados, e decompô-los de acordo com as áreas estratégicas da empresa, e não de forma sistematizada.

**Operacional:** É a realização das ações que correspondem ao conjunto de partes iguais a do planejamento tático.

Seguindo ainda os preceitos de Oliveira (2002), os tipos de planejamento estão atrelados aos níveis de decisões da pirâmide organizacional, conforme a figura 1 abaixo:

**Figura 1:** Níveis de decisões e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira (2002, p. 45).

Pode-se ainda, relacionar as diferenças básicas entre os tipos de planejamento, de acordo com sua função na organização, cada um relativo ao nível imediatamente anterior, conforme o quadro 01 adaptado de Oliveira (2002) descreve abaixo:

**Quadro 1:** Diferença entre planejamento estratégico, tático e operacional.

| DISCRIMINAÇÃO        | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | PLANEJAMENTO TÁTICO | PLANEJAMENTO OPERACIONAL |
|----------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|
| <b>Prazo</b>         | Mais longo               | Mais curto          | Mais longo               |
| <b>Amplitude</b>     | Mais ampla               | Mais restrita       | Mais ampla               |
| <b>Riscos</b>        | Maiores                  | Menores             | Maiores                  |
| <b>Atividades</b>    | Fins e meios             | Meios               | Fins e meios             |
| <b>Flexibilidade</b> | Menor                    | Maior               | Menor                    |

Fonte: Adaptado de Oliveira, (2002, p. 49).

### 3.2 ESTRATÉGIA

Quando se fala de planejamento é inevitável discorrer sobre a estratégia, pois se trata da maneira pela qual a organização vai se relacionar com o ambiente para alcançar seus objetivos.

A história da estratégia vem de origem grega com a palavra *stratego*, que significa General, para Oliveira (2002, p.192) “[...] a estratégia surgiu no meio militar e significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo e ou abrandar os resultados da derrota”.

Quando falamos de termos administrativos, diz Oliveira (2002, p. 192), “[...] as batalhas e os inimigos não são sempre, claramente identificáveis”. No contexto empresarial a estratégia assimila o conceito original da área militar, está relacionada à arte de utilizar todos os recursos disponíveis, considerando sempre alcançar a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades (OLIVEIRA, 2002).

O sucesso das organizações depende das estratégias traçadas para aproveitar as oportunidades percebidas no ambiente seja para otimizar o uso de seus recursos ou para neutralizar as ameaças de seus concorrentes. De acordo com Maximiano (2000, p.203):

Estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos. A estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações complexas, principalmente nas quais um concorrente procura frustrar o objetivo do outro.

Em síntese, a estratégia envolve a organização como um todo, com a análise de seus ambientes internos e externos, utilizando todos os seus recursos de forma apropriada e de acordo com seus pontos fortes, que os faça se sobressair às ameaças e aproveitar as oportunidades, além de neutralizar seus pontos fracos, com um curso de ações que possibilite a harmonia de todos esses fatores de forma a conduzir a empresa para os objetivos desejados, assim, “[...] a estratégia constitui o meio através do qual a organização procura atingir seus objetivos da maneira mais eficaz possível” (CHIAVENATO, 2010, P. 577).

### 3.2.1 Tipos de Estratégia

Após o reconhecimento dos fatores que conceituam a estratégia, esta também pode ser classificada de acordo com as alternativas propostas por grandes especialistas em administração estratégica e com as análises dos ambientes internos e externos da organização, assim, temos o modelo da análise da indústria de Porter, análise de questões críticas, análise FF/AO (Forças e Fraqueza/ Ameaças e Oportunidades) e a análise de portfólio de negócio, Chiavenato (2010, p. 598), se embasando nestas análises formulou quatro tipos de estratégia que podem ser adotadas pelas unidades estratégicas de negócio - UEN de uma organização, sendo: Crescimento, estabilização, entrincheiramento e desinvestimento.

A estratégia de crescimento pode ser implementada em uma UEN que possuem potencial para o crescimento, ou seja, que já tenham uma alta participação no mercado e alto índice de crescimento. Nesses casos a administração gera investimentos com essa estratégia para a progressão de tal UEN, ou essa estratégia pode ser usada também com a aquisição de UEN de outras organizações com o mesmo segmento, para aumentar o negócio atual.

A estratégia de estabilização tem grandes fundamentos à UEN que possui uma alta participação no mercado que cresce cada vez mais, por vezes tem uma posição vantajosa no mercado, na estabilização a UEN gera uma estratégia que faz manter o atual volume de negócios, a fim de que esta não perca espaço no mercado.

A estratégia de entrincheiramento é usada no sentido militar de defender ou fortalecer uma UEN que começam a perder algum volume do mercado, esta estratégia trabalha reduzindo escala de operações para ganhar eficiência e melhorar o desempenho, ou ainda com o retraimento e revitalização dos atuais negócios na UEN.

A estratégia de desinvestimento é aplicada à UEN que já possui vendas satisfatórias e já não possuem boas expectativas para o futuro dos negócios da organização, sendo assim, o desinvestimento gera a eliminação de uma UEN, seja pela venda ou pelo fechamento desta unidade de negócio. A estratégia ainda pode optar por uma forte redução dos custos, seja corte parcial ou liquidação para aumentar levemente sua participação no mercado. Para Chiavenato (2010, p. 599) “Desinvestir significa simplesmente descartar ou abrir mão de algo”.

### 3.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível para qualquer empresa devido ao dinamismo e inconstância que se encontra o mercado, com uma ferramenta adequada a empresa pode se colocar em uma boa posição diante dessas turbulências mercadológicas. O processo gerencial, com o planejamento estratégico torna-se mais eficiente, com a determinação de objetivos, estratégias, análises dos ambientes organizacionais internos e externos, trabalha os seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças que circundam o ambiente organizacional. Desta forma, a empresa poderá se antecipar às mudanças, tomando decisões mais cabíveis aos problemas enfrentados a cada momento, possibilitando um futuro mais previsível para a empresa em um ambiente mutável. Como relata CHIAVENATO (2010, p.94).

O sucesso das organizações dependerá da sua capacidade de ler e interpretar a realidade externa, rastrear as mudanças e transformações, identificar oportunidades ao seu redor para responder pronta e adequadamente a elas, de um lado, e identificar ameaças e dificuldades para neutralizá-las ou amortecê-las, de outro.

Para Oliveira (2002, p. 35), “o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. Assim, tem-se esse recurso como um conjunto sistêmico de tomadas de decisões que ocorrerá durante e depois da elaboração e implementação do planejamento estratégico.

Os conceitos do planejamento estratégico são reforçados por Maximiano (2000, p. 203), que diz:

O processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos. Ele afeta a empresa em longo prazo, porque compreende as decisões sobre os produtos e serviços que a organização pretende oferecer e os mercados e clientes que pretende atingir.

Compreende-se então, que através desta ferramenta a empresa posiciona-se no mercado, tendo uma visão abrangente dos fatores atuantes tanto no ambiente organizacional como no ambiente externo dos negócios.

### 3.3.1 Fases do Planejamento Estratégico

São muitos os autores que definem as etapas necessárias para o processo de planejamento estratégico empresarial, com pequenas variações entre si. Sendo assim, esta pesquisa irá se respaldar nas sequências defendidas por Oliveira (2002, p. 68), para ele as análises e decisões compreende quatro fases:

- Fase I – Diagnóstico Estratégico: é a fase pela qual a empresa determina “como se esta”, a análise dos aspectos internos e externos da empresa, e compreende quatro etapas, sendo a Identificação da visão; Análise externa; Análise interna e a Análise dos concorrentes.
- Fase II – Missão da Empresa: nesse ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico, e engloba cinco subfases: O Estabelecimento da missão da empresa; Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; Estruturação e debates de cenários; Estabelecimento da postura estratégica e Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.
- Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: A implementação desta fase, decide em “como chegar na situação que se deseja”, realizadas através desses dois instrumentos.
  - a) Prescritivos: apresenta com precisão o que deve ser feito para siga os propósitos estabelecidos dentro da missão, conservando a sua postura estratégica, macropolíticas e macroestratégias, esse processo envolve três etapas: Estabelecimento de objetivos, desafios e metas; Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais; e o estabelecimento de projetos e planos de ação.
  - b) Quantitativos: Este instrumento consiste nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, considerando os recursos necessários e o retorno das ações implementadas para atingir os objetivos, desafios e metas.
- Fase IV – Controle e Avaliação: Esta fase envolve a avaliação e análise dos processos já realizados, podendo verificar “como a empresa está indo” para a situação desejada, assegurando que a empresa permaneça em direção aos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

É importante lembrar o pensamento de Lorange e Vancil (1976 apud Oliveira, 2002, p. 68), que foram felizes em dizer que “não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas se diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo”, portanto, toda metodologia, como as aqui apresentadas devem ser adaptadas as condições e realidades internas e ambientais de cada organização.

## 4. O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

A nova dimensão de conhecimento que o profissional de Secretariado Executivo possui, faz com que ele transite dentro das empresas e/ou organizações, atuando no planejamento estratégico e servindo de elo na comunicação entre seus gestores e toda a estrutura hierárquica. Portanto, para visualizar como este profissional se tornou completo, foram feitas neste estudo as principais abordagens por qual passou esta classe e são relatadas no histórico, regulamentação, a gestão secretarial, entre outros.

### 4.1 Histórico

Há diversos autores que se preocuparam em relatar as origens da profissão de secretariado executivo, todos remetem à mesma conclusão. Esse histórico se inicia com a representatividade da profissão na antiguidade com a atividade dos escribas, pela descrição do trabalho que desenvolviam com a semelhança de um profissional de secretariado, sendo do sexo masculino, que dominavam a escrita, faziam as contas, arquivavam, redigia as ordens, e que nesse tempo eram as pessoas de confiança dos faraós e responsável pelos registros e guarda de pergaminhos, além atuar também nas batalhas. Como relata NEVES (2007, p.17)

Os primeiros registros da profissão de secretário datam dos tempos de faraós, sendo exercida no sexo masculino, na figura dos escribas. Em 300 A.C., nos tempos de Alexandre Magno, um secretário tinha como encargo entalhar uma tabuinha de cera com a espátula e combater nas batalhas contra os inimigos, utilizando-se de espada.

Têm-se ainda, a representatividade pelos taquígrafos no baixo Império romano, monges na idade média, no entanto foram do latim que se originou a palavra secretário, provenientes de *Secretum* (lugar retirado, retiro, solidão), *Secreta* (particular, segredo, mistério) e *secretarium* (legar retirado, conselho privado). (FENASSEC, 1988). Toda esta similaridade com o Secretário de hoje, é por conta de que os homens da época eram suficientemente capazes de receber por escrito as ordens e depois dar cumprimento, levando em consideração as particularidades da época. Com o decorrer do tempo, as transformações foram inevitáveis significando uma mudança na grafia dos termos, passando desta forma ao termo

Secretária ou Secretário, e atualmente por conta de uma procura maior por homens por essa área é aceitável o Termo profissional de secretariado.

Contudo, foi na idade moderna que a figura do secretario reaparece já na área comercial, somente a partir da primeira guerra mundial que a profissão atingiu seu ápice, quando o mercado de trabalho abriu suas portas para o ingresso das mulheres que se intensificou na Europa e Estados Unidos em decorrência da escassez da mão-de-obra masculina que foi então redirecionada para a guerra. A princípio, no ano de 1860 durante a segunda fase da Revolução Industrial a invenção de uma máquina de escrever por Christopher Sholes revolucionou a forma de comunicação, e para fazer o primeiro teste usou sua filha Lilian Sholes que aprovou esse experimento tornando-se a primeira mulher a escrever em uma máquina e em público, foi um grande impulso para a história da secretaria, pois, as fabricantes de máquinas de escrever fizeram diversas comemorações no dia do centenário de nascimento de Lilian Sholes sendo de 30 de setembro de 1850, dentre as quais concurso para a melhor datilógrafa o qual teve uma grande participação de secretárias, uma comemoração que se repetiu durante outros anos e ficou, portanto, conhecido como o Dia da Secretária. Significando um aumento no número de mulheres com trabalho fora e uma conquista de muita relevância para o reconhecimento da profissão dentre muitas outras que a classe alcançou. (NEVES, 2007).

A evolução e adaptabilidade da mulher à profissão de secretária no decorrer do tempo pode ser expressa em números onde por volta de 1920 já contavam com 1,2 milhões de profissionais, na década de 30 havia 3 milhões de secretárias e mesmo em período de recessão a profissão tem aumento significativo que continuou entre os anos de 1940 a 1945 que foi de 14 milhões para 20 milhões, em 1960 as estatísticas já chegavam a 22 milhões de profissionais de secretariado. (NEVES, 2007)

No Brasil a profissão se instabilizou juntamente com a chegada das multinacionais nos anos 50 que trouxeram também o hábito de algumas técnicas como a taquigrafia, datilografia, organização de arquivos, anotações de recados e atendimento telefônico, a evolução das atividades secretariais permaneceram até os dias atuais, uma importante mudança no paradigma em que se encontram agora profissionais polivalentes, com capacidade de realização e não apenas de execução, visão holística, velocidade, entender de gente, ou seja, um agente facilitador na

organização, pois ser secretária é optar por uma profissão de que gosta e investir no crescimento profissional, além possuir consciência de que seu papel de agente de mudanças e facilitador, Neves (2007).

Por volta dos anos 60 à figura da secretária ainda era limitada às técnicas básicas, no meio empresarial está significava status para seu executivo, algumas mudanças puderam ser notáveis já na década de 70 em decorrência do surgimento de algumas movimentações de associações, e a época em que a secretária começa a ganhar o respeito nas organizações. Para a autora foi nessa época que a Secretária passou a ter uma atuação mais dinâmica e abrangente, ou seja, começou a ser tida como membro da gerência e é também nesse momento que o papel de assessor passa a existir de forma significativa (NEVES, 2007, p. 26)

Muitas novidades tecnológicas para os escritórios nesse período beneficiaram as atividades dessa profissão, o fax, os primeiros computadores e disquetes, entre outros aparelhos da automação, entretanto, foi a partir da década de 80 que vieram as conquistas mais significantes para a classe de profissionais de secretariado, com a regulamentação da profissão, a criação da Federação Nacional de Secretárias e Secretários – FENASSEC e ainda o código de ética da profissão. Um passo maior foi dado ainda nesse período com a criação de cursos universitários e entidades representativas da categoria, com profissionais com um papel diferenciado na organização, que já passa a atuar de forma polivalente, dinâmica e sendo um canal de comunicação dentro da organização. Já se podia observar a qualidade do serviço da secretaria, e a importância que teve a informática para isso, além da atuação participativa junto ao seu executivo, foi uma época promissora.

A principal evolução por qual passou as competências do secretario executivo está na década de 90, quando seu papel deixa de ser apenas de executor de tarefas rotineiras para se tornar um profissional com um novo perfil, de gestor, empreendedor e consultor. A profissão acompanhou as tendências da era da competência, do conhecimento, dinamismo e da globalização.

Assim, pode-se definir que o profissional de secretariado executivo possui um vasto conhecimento, com formação acadêmica generalizada, em que abrangem diversas áreas de uma instituição, seja ela privada ou pública, atuando na indústria, comércio, empresas prestadoras de serviço, e outras. Enfim, a profissão foi fortalecida e conquistou o mercado de trabalho, a secretária do século XXI, estabilizada, em constante crescimento, complementada por idiomas, qualificação

profissional são mais uma das lutas que devem ser vencidas por cada profissional da área.

#### 4.2 Regulamentação

As conquistas sequenciais que se estenderam a profissão de secretariado executivo se deve a persistência e luta de profissionais da área que alcançaram com mérito a evolução e reconhecimento da profissão através de diversos regulamentos. Neves (2007).

Estas novas conquistas precederam nas décadas de 1950 e 1960, a atuação dos profissionais de secretariado começa a se destacar dentro das estruturas organizacionais. Neste período o foco do trabalho dos assessores estava no desempenho das técnicas secretariais. A partir da complexificação das informações geridas dentro das organizações, o assessor passou, processualmente, de uma posição operacional para gerencial, Nonato Junior (2009, p. 99).

Compreende-se que com essas novas complexificações das informações o Profissional de Secretariado Executivo, assim, melhor relacionado nos dias atuais, passou a ser mais exigido, desta forma buscou-se mais conhecimento em novos cursos inseridos nas universidades, abrindo portas também para uma nova discussão e implantação da regulamentação desses novos profissionais. Os primeiros grupos de reivindicações no âmbito secretarial, tornaram as ideias quanto a regulamentação efetivas nacionalmente pela Lei de N°6.556/78, em 5 de setembro de 1978, que permeava sobre as atividades de Secretário e outras providências, todavia havia necessidade de regulamentar a profissão e não somente as atividades, e em meio as novas discussões, a classe de profissionais elaboraram um novo texto, sendo um privilégio dos profissionais desta área no Brasil, pois além deste só a Espanha possui regulamentação desta função. A Lei nº 7.377 de 30/11/1985, e complementada pela Lei nº 9.261 de 11/01/1996, estabelece as atribuições que compete ao secretário e o atende como profissão, bem como o direito ao registro profissional na Superintendência Regional do Trabalho e Emprego – SRTE, e determina os níveis de escolaridade dos registros, conforme (NEIVA & D'ELIA, 2009; NONATO JÚNIOR, 2009).

Outro passo importante na história da regulamentação do Secretariado no Brasil, é a criação de uma Federação onde as organizações de associações

pudessem ter a representatividade de sua categoria para fins de representação e defesa dos direitos da classe, este foi mais um passo indubitável para a progressão executado em 31.08.1988 em Curitiba-PR com a Criação da Federação Nacional de Secretárias e Secretários – FENASSEC, sendo “constituída para fins de estudo, coordenação, proteção, defesa, e orientação geral e legal da categoria profissional diferenciada das secretárias e secretários” (FENASSEC, 1988). <sup>1</sup>A Federação é composta atualmente por vinte e cinco sindicatos, contudo somente vinte e quatro encontram-se com cadastro ativo junto a ela, o vigésimo quinto é o Sindicato dos Profissionais de Secretariado Executivo do Estado do Amapá – SIMPROSEAP, recentemente criado no ano de 2011 e ainda está em fase formalização (Rosinete Pacheco, informação verbal), trabalhando juntos dentro de uma mesma linha de ação e com os mesmos objetivos, sendo este mais um direito dos profissionais adquiridos pelas leis de regulamentação em vigor, vale ressaltar que foi no mesmo ano da criação da Constituição Federal de 1988. Outra nova conquista foi a criação de um Código de Ética Profissional que através deste, publicado no Diário Oficial da União de 7 de julho de 1989, a profissão de secretariado passa a ter direitos e deveres a ser cumpridos ou fazer cumprir, passam então a ter estabilidade em suas atribuições e como recorrer aos desvios de funções ou ainda a combater o exercício ilegal da profissão. Nesse momento, o profissional da área ganha recursos no qual pode basear seus princípios,

Assim sendo, apesar dessas conquistas e tantas outras, ainda existe uma necessidade maior, que é a criação do Conselho Federal de Secretariado, porém, está conquista ainda não foi alcançada, apesar de esforços FENASSEC, contando com o apoio em massa do secretariado brasileiro, sendo vetado no ano de 2000 e 3 anos depois foi retomado à luta através de anteprojetos atualizados e desde então vem tendo que percorrer novamente os mesmos caminhos para alcançar tal objetivo.

A criação do Conselho é embasada na necessidade que a categoria tem de ter apoio para fortalecimento da categoria, segue algumas razões citadas por Neiva (2009, p.18).

A Categoria está regulamentada há 23 anos.

---

<sup>1</sup> Informação fornecida por Rosinete Pacheco em conversa informal na Universidade Federal do Amapá, em Macapá, em abril de 2013.

1. Somos 800 mil profissionais de Secretariado no Estado de São Paulo e 2 milhões em todo o país.
2. O Profissional de Secretariado exerce função de confiança, em razão de suas atribuições.
3. Somos gestores de informação em um mundo em que a era do conhecimento tem valor imensurável.
4. Somos gestores de resultado, porque assessoramos os níveis decisórios, monitoramos objetivos e metas, fazendo a gestão pessoas e processos de trabalho.
5. Somos agentes de mudança, porque a atuação como nos confere papel de formadores de opinião e de facilitadores de gestão de mudança nas organizações.
6. Somos agentes de responsabilidade social, porque agregamos ao papel do profissional a missão de cidadãs, usando da nossa influência para disseminar atitudes éticas e saudáveis, em prol da sustentabilidade do planeta.
7. A sociedade moderna exige que o código de ética dos profissionais que gerenciam as informações tenha força na lei.
8. Existem em todo país cursos de secretariado: técnicos, tecnólogos, executivos (bacharelado) e Pós-Graduação.
9. Somos profissionais altamente qualificados e maduros para a autorregulamentação e fiscalização.

#### 4.3 Gestão Secretarial

A gestão na atuação secretarial teve o seu papel iniciado durante os tempos remotos, quando a profissão era limitada no que diz respeito às tarefas. A secretária daquela época era uma simples encarregada de tarefas que implicava em auxiliar ao chefe. Com o decorrer do tempo, foi melhorando suas habilidades e desenvolvendo novas competências, que apesar de serem simples, exigiam desempenho ético, conhecimento técnico e nível de instrução que contribuísse para a execução de seus deveres. Toda essa repercussão da profissão secretarial provocou o interesse dos pesquisadores que buscaram conceitos acerca dos conhecimentos produzidos no âmbito secretarial. Atualmente, é possível perceber a assessoria como a uma das

funções que se destaca nesse novo ramo de práticas inovadoras que a profissão de secretariado vem desencadeando no decorrer do tempo. Nonato Júnior (2009), em seus estudos sobre a demarcação do campo científico do secretariado, avulta as ciências da assessoria como responsáveis pelo lançamento de dispositivos para entender como funciona o conhecimento em secretariado, bem como sua estrutura e caminhos de produção teórica, os quais muitas vezes estão ocultos nos processos de conhecimento secretarial. Percebe-se que ainda há muito conhecimento a ser estudado sobre o domínio do Secretariado Executivo.

A profissão aponta inúmeros conhecimentos desenvolvidos na sua área de atuação, que ainda requerem estudos e pesquisas, mas que já ajudam a configurar o novo modelo gestor que está surgindo. Entre esses conhecimentos destacam-se as práticas secretariais, organização, planejamento e execução de eventos, informática e tecnologias, idiomas, marketing, liderança, finanças, psicologia, comércio exterior, economia, gestão de documentos, etiqueta, gestão de equipes, assessoria dentro de diversos setores, legislação e várias outras que fazem parte da rotina secretarial e são conduzidos pelo secretário executivo, que, além de saber como atuar, agrega valor aos processos, tornando-os conhecimentos secretariais. Esse novo perfil do profissional que cresce constantemente nesse mundo contemporâneo, onde se envolve cada vez mais nos processos de gestão das corporações, operando nos cargos de gerência, assessoria, direção, supervisão ou como designado administrativo, tornando-se um verdadeiro elo entre empresa e clientes, (MATA, 2009, p. 222 apud VAZ & DURANTE, 2011).

Independentemente do setor em que atue, o secretário executivo está sempre ao lado do poder decisório, mesclando competências técnicas e comportamentais, reunindo o fazer e o assessorar, escolhendo ferramentas tecnológicas, administrando conflitos e acompanhando objetivos.

Este profissional trabalha cada vez mais focado nas funções gerenciais, desde que essas funções de simples tarefas rotineiras sofreram um acelerado desenvolvimento, adquirindo um vasto conhecimento que contribui para a formação desta profissão, uma das funções desempenhada por ele é o gerenciamento do ambiente que está alocado, com a aptidão para a tomada de decisão, bem como, para auxiliar nos negócios e na estratégia organizacional. Para tanto, muitas são as habilidades que se encaixam a este profissional, tais como: ser um agente

facilitador, de qualidade, de resultados, e ainda um agente de mudança. Passando a repercutir diretamente no trabalho secretarial, em suas técnicas e processos.

Para atuar como agente facilitador, uma das competências mais importantes para o profissional secretário é a comunicação. Um dos instrumentos mais importantes, pois nenhuma relação verdadeira é estabelecida, a menos que os envolvidos realmente compreendam o significado original e a intenção de quem fala ou escreve.

Qualidade não é mais um detalhe diferenciador. Qualidade é uma questão de sobrevivência, para as empresas e profissionais que querem permanecer no mercado e manter o seu nível de competitividade. É importantíssimo que o profissional de secretariado se envolva com os programas de qualidade e crie grupos específicos de secretários.

Para gerar resultados, é necessário ter uma visão global, que passa, necessariamente, pelo conhecimento do negócio, da cultura e filosofia da empresa, da sua visão, da missão e dos objetivos e metas. Como profissional, que trabalha ao lado do poder decisório, o secretário precisa, mais do que nunca, ter esse perfil. Essa nova exigência amplia o leque das competências que precisa ter e o número de informações que deve monitorar consultar, coordenar.

Além de estar ao lado do centro das mudanças, em todas as empresas, o perfil assessoramento aos níveis decisórios exige do secretário uma postura de parceria, o que envolve, nesse aspecto das mudanças, ser o primeiro profissional a entendê-las, aceita-las, praticá-las e, principalmente, que seja um agente multiplicador (NEIVA & D'ELIA, 2009).

Desta forma, o profissional de secretariado poderá ampliar seu espaço na organização, a fim de progredir com este perfil, pois, está ao lado do gestor, trabalhando diretamente com o poder decisório, possui posição estratégica no fluxo de conhecimentos da empresa, com uma visão ampla do empreendimento e competência para o planejamento, organização, direção e controle de atividades e projetos que podem ser implementados para aprimorar os processos ou recursos organizacionais, o envolvimento com esses fatores expandi a habilidade gerencial do profissional, na forma de pensar e entender a organização em seus objetivos, missão, visão, valores e metas, faz-se perceber que não esta ali como um mero executor de tarefas, mas sim como um agente de resultados que faz o negocio acontecer (NEIVA & D'ELIA, 2009).

Com essa autonomia alcançada pelos secretários, maiores incumbências nas atividades estratégicas da organização é vital, um conhecimento aguçado das etapas do gerenciamento: Planejamento, Organização, Direção e Controle. Sendo o Planejamento onde o profissional irá decidir o que fazer aonde ir e como pretende chegar lá, podendo assim, analisar a situação presente, com o desenvolvimento de alternativas para o alcance dos mesmos e para a tomada de decisão, e com procedimento de controle da situação. A Organização irá definir os objetivos, planos e cumprir programas com uma estrutura ordenada e com responsabilidades estabelecidas para o alcance desses objetivos. A Direção por sua vez é responsável pela execução do processo já definido, com a utilização de recursos e pessoas para obter a máxima eficiência e que alcancem de forma eficaz os objetivos. E por fim, o Controle que é o processo que vai assegurar se o cumprimento das atividades está em consonância com os planejamentos e objetivos propostos, averiguando a necessidade de mudanças e ainda identificando os fatores que favorecem ou prejudicam os resultados, descreve Neiva & D'Elia, (2009, p.53).

Evoluções que levaram a secretária a evolucionar o perfil técnico para o perfil de profissional estratégico tornando-se uma Secretária Executiva, executante de funções complexas que giram em torno dos conceitos gerenciais.

#### 4.4 Atuação Profissional

O profissional de Secretariado executivo possui uma atuação multifuncional, perfil que vem evoluindo constantemente, exigindo mudanças nas grades curriculares dos cursos superiores, que além do cumprimento das matérias secretariais como organização de eventos, arquivistas e etiqueta profissional que são essenciais na formação desses profissionais, agora podem contar com as disciplinas de Gestão Secretarial e Estratégia Organizacional, sendo através dessas matérias que os futuros profissionais de secretários executivos entram em contato com a administração de empresas, interagindo junto às equipes gestoras, conhecendo suas estruturas organizacionais e estratégias, para que possa exercer a sua importância no ambiente empresarial, como descreve Neiva & D'Elia, (2009, p.163).

O profissional secretário tem grande influência, é formador de opinião, pode otimizar o seu papel como agente de mudança e de resultado. Mas, para isso, é vital que conquiste sua "autoridade", como pessoa e profissional.

As novas tendências que estão surgindo no cenário corporativo exigem uma atitude gerencial harmônica com inovações rápidas em termos de tecnologias, comportamento humano, estratégias e relacionamentos interorganizacionais. O Secretário Executivo, atualmente ocupa um espaço mais presente na organização, aparecendo como um elemento chave na estrutura organizacional. Sendo que, este ambiente organizacional está em constantes mudanças, precisando adequar-se a cada uma delas, seja no mercado interno ou externo, e é a partir da visão empresarial que este profissional irá buscar suportes necessários para assessorar a gestão dessas empresas. Neiva e D'élia (2009) reforçam que o profissional na sua atuação, faz a gestão de pessoas e processos, é a ponte de várias redes formadas com base nos níveis decisórios, coopera com clientes internos e externos, além de ser exigido diariamente a usar coragem e criatividade.

Neste ambiente de mudanças, destaca o profissional secretário executivo, na função de assessor gerencial, cujas capacidades iniciam na gestão de rotinas administrativas até o gerenciamento das relações organizacionais, através da qual o profissional desenvolve a característica de mediador de relacionamentos, seja no contexto interno ou externo da empresa, com fornecedores, clientes, parceiros, órgãos reguladores, etc. Isso faz parte da Gestão Secretarial: auxiliar a empresa e seus dirigentes a conduzir a mudança e a rotina da mesma.

A mudança faz parte da realidade organizacional, pois na medida em que o ambiente muda, a empresa se transforma para sobreviver nesse cenário complexo, exigindo profissionais competentes que atinjam suas necessidades, o Secretário Executivo aparece como peça chave das mudanças de mercado. Todo aquele conhecimento adquirido na universidade é exigido como forma de recolocação de mercado, mesmo sendo uma profissão das mais antigas, continua se mantendo importante dentro das organizações sejam públicas ou privadas.

Sendo detentor de um amplo conhecimento técnico e estratégico, é preciso que o profissional conheça a dinâmica organizacional, a estrutura da organização para poder atuar na gestão das empresas e influenciando de forma consciente e eficaz nas decisões gerenciais, seja como administrador, assessor ou gerente.

Para tanto percebe-se, que este profissional precisa ser treinado a observar todas as partes que compõem a organização, sua estrutura hierárquica, sua cultura, suas relações com o ambiente, e sua dinâmica dentro dos contextos em que se insere, com o objetivo de planejar, organizar e executar as atividades empresariais e institucionais, com o fundamento teórico-científico para reconhecer os fenômenos encontrados na sua prática profissional, permitindo o desenvolvimento de uma análise crítica da realidade social e visão abrangente e integrada dos processos organizacionais. Neiva & D'Elia (2009) ressaltam que como profissionais que trabalham ao lado do poder decisório, é desafio dos secretários saber “gerenciar”, com qualidade e agilidade, todo o fluxo de informações da sua área de atuação.

Para adaptar-se a mudanças e inovações o profissional precisa conhecer as estruturas organizacionais possíveis, uma vez conhecendo-as, pode projetar adequações que respondam as suas necessidades. Nesse sentido apresentam-se algumas possibilidades de análise de estruturas organizacionais, que podem representar o ponto de partida para o gestor acompanhar as novas tendências de organização e reorganização, como descreve Neiva & D'Elia (2009 p.177).

A presença do secretário nesse contexto é fundamental. Sendo ele um dos profissionais da linha de frente, sua atuação é sempre “ um momento de verdade, segundo Jan Carlson, o qual define (momento de verdade) como todo momento de contato entre cliente e a empresa. Portanto, o secretário representa a **imagem da empresa**.

Tantas habilidades e competências possibilitam ao secretário executivo agregar uma visão global com uma maior autonomia no que se refere ao gerenciamento dos conhecimentos criados e utilizados em seu trabalho, aspecto que dependerá, em parte, da empresa, ao disponibilizar os meios necessários, porém a responsabilidade maior é do profissional, no sentido de qualificar-se para que seja propriamente o gestor do conhecimento secretarial. Nonato Júnior (2009) destaca que o secretário executivo necessita configurar alguns comportamentos enquanto gestor de conhecimento secretarial, tais como:

- Compreender a história e o desenvolvimento do pensamento científico;
- Conhecer o processo histórico e epistemológico de fundação e atuação de sua área de conhecimento;

- Refletir sobre os paradigmas das ciências sociais na atualidade, suas fronteiras, limites e demandas;
- Pensar a assessoria enquanto atividade geradora de conhecimentos complexos;
- Indagar sobre as “condições de possibilidade” de aplicação do conhecimento secretarial, bem como suas condições de gestão;
- Relacionar conceitos de Informação, Tecnologia, Educação, Ciência e Filosofia com as demandas do fazer e o saber do Secretariado na atualidade.

Nesse aspecto, analisamos que o secretário necessita, primeiramente, saber o que abrange o conhecimento da área em que atua no caso a secretarial, para então incorporar o perfil de gestor deste conhecimento. Em especial, esse profissional precisa visualizar as condições de aplicabilidade de seus conhecimentos e torná-las transparentes à organização. Diante dessas responsabilidades, o secretário executivo, como diretor do conhecimento secretarial, buscará evidenciar como e quanto à empresa pode ganhar com o gerenciamento e a aplicabilidade dos conhecimentos secretariais, pois somente assim conseguirá mostrar a importância que a gestão do conhecimento secretarial tem para a organização.

#### **4.4.1 O secretariado nas organizações**

Em detrimento da globalização e o nível atual de competitividade as organizações estão mais focadas nos seus objetivos como a geração de produtos e serviços com qualidade para satisfazer seu cliente tanto interno como externo, para tanto necessitam de pessoas capacitadas com conhecimentos específicos permeando toda a sua pirâmide, desde o presidente ao pessoal produtivo (BRUNO, 2006 p. 5).

Nessa concepção, toda organização necessita de pessoas capacitadas, com conhecimentos não meramente técnicos, mas sim específicos, que visam contribuir de forma significativa dentro das organizações. Um dos profissionais que se encontram com competência e habilidades são os Profissionais de Secretariado Executivo, desde que se mantenham sempre atualizados como argumenta Grion (2008, p.29).

Há um ditado proferido nos meios empresariais “Quem não tem competência não se estabelece”. Principalmente em razão das mudanças no mundo dos negócios, a competitividade torna-se mais acirrada. Manter-se empregada com sucesso e ascender à carreira exige da profissional conhecimento de sua área de atuação e constante atualização. Além disso, as empresas preferem pessoas que possuam sólida cultura geral, sabem agir com discrição e desenvoltura e são capazes de tomar decisões adequadas.

Seguindo essa tendência em que a competitividade os obriga-os a buscar novos conhecimentos, mesmo sendo adquiridos na graduação que atualmente já não basta no mundo atual, pois o grau de exigência vai, além disso, como um curso de atualização ou mesmo uma pós-graduação, mestrado e até mesmo doutorado.

Para tanto existem níveis e formas de assessoramento que se subdividem em quatro assessorias, sendo elas: Assessoria Técnico-Tática que está ligada ao operacional; Assessoria Executiva que está ligado à gestão secretarial; e as duas últimas é a Assessoria Intelectual que aborda estratégia e execução de atividades intelectuais; e Assessoria Aberta envolve todas as práticas secretariais que extrapolam além do ambiente de trabalho sendo que relaciona-se com outras áreas de conhecimento, Nonato Junior (2009).

As assessorias citadas pelo autor podem ser consideradas importantes no que tange o profissional de secretariado executivo para a atuação no planejamento estratégico nas organizações. Podem-se ter profissionais com apenas uma aptidão dessas ou poderá ser completo, pois há necessidade de capacitação e busca de novos conhecimentos na área secretarial.

Para consolidar a ideia de que todo bom profissional de secretariado pode ter habilidades completas no que diz respeito aos tipos de assessorias, este necessita por sua vez dominar as técnicas secretariais, possuir sólidos conhecimentos das diversas áreas de negócios e administrativas, ampliar as práticas de comunicação e de liderança e agir de forma ética, Castelo (2007).

Este perfil descritivo que foi relatado é bem visto em qualquer organização, pois a capacidade de gerir, liderar, participar do processo decisório das empresas e principalmente do planejamento estratégico.

## 5. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos que delinearão esta pesquisa iniciam-se com uma revisão bibliográfica, como nos afirma Marconi e Lakatos (2001) “A pesquisa bibliográfica pode, portanto, ser considerada também como o primeiro passo de toda a pesquisa científica”, sendo assim, este trabalho propôs através da pesquisa descritiva fazer o levantamento dos autores mais conceituados a cerca do referido tema e com técnicas de coleta de dados que possam encaminhar os estudos com convicção para os objetivos propostos.

O método de abordagem escolhido é o indutivo que segundo ainda Marconi e Lakatos (2001) o definem “cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente)”, ou seja, a pesquisa será realizada com profissionais de secretariado executivo em suas respectivas organizações, estando estes como os representantes desta classe de profissionais.

Será utilizado como método de procedimento o comparativo a fim de estabelecer as relações que podem integrar entre esses profissionais, utilizando como instrumento de pesquisa a observação direta extensiva através da aplicação de questionários fechados, que possam obter informações sobre a utilização do planejamento estratégico e a participação do secretário executivo no processo, pois segundo RUDIO (2007) “Um questionário pode ser constituído só de perguntas abertas ou só de perguntas fechadas ou, simultaneamente, dos dois tipos de perguntas”, assim pode-se obter respostas livres, bem como ponderar com perguntas específicas ao foco principal do tema.

Após os procedimentos de coleta de dados, foi realizada uma análise dos resultados obtidos desta, em que se analisou e interpretaram-se as informações obtidas, o trabalho fez uma abordagem quanti-qualitativo por ser uma pesquisa de caráter descritivo e enfoque indutivo, que são características essenciais capazes de ser identificados nos estudos qualitativos, fazendo uma correlação com as teorias revisadas na bibliografia, e por fim sendo descrito a análise e interpretação dos dados.

Foram aplicados dois tipos de questionários com alguns pontos distintos aos profissionais de secretariado executivos atuantes e com seus respectivos gestores,

sendo respondidos 10 de cada totalizando 20 respondidos, contudo os questionários continham perguntas diferenciadas, conforme apêndice 1 e 2.

A metodologia aplicada deparou-se com algumas limitações, podendo ser citado o pequeno número de amostra selecionada, pois apesar de terem-se muitos profissionais formados nesta área, poucos são atuantes e a dificuldade de encontrar profissionais contratados nessa função foi intensa, já que muitos apesar da graduação possuem outras nomeações dentro da organização. Houve ainda, como obstáculo principal a falta de retorno dos questionários, o que dificultou um aumento no número de amostragem.

As poucas bibliografias disponíveis na área Secretarial, também foram barreiras para a produção desta pesquisa, além de serem mínimas são também na sua maioria desatualizadas, sendo recorrido então a consultas em artigos, livros e periódicos de sites relacionados à profissão de secretariado executivo. Contudo, a realização da pesquisa foi feita com êxito.

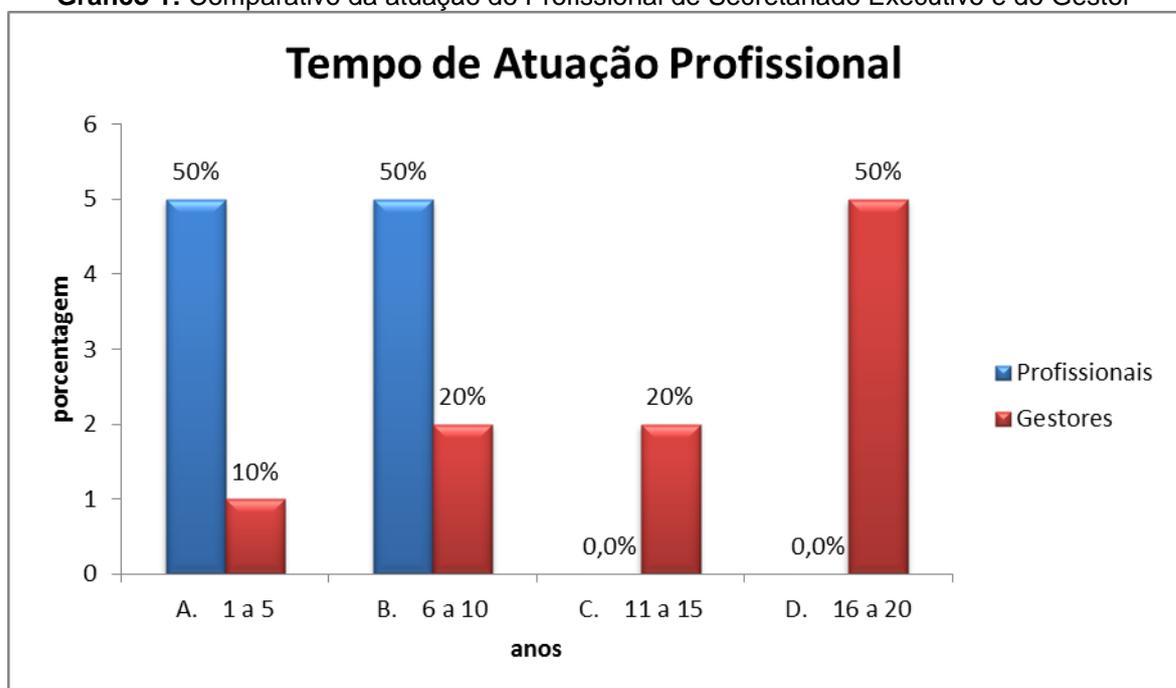
## 6. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Com o propósito de analisar o novo olhar do gestor sobre a atuação do profissional de secretariado no planejamento estratégico, mais especificamente de empresas privadas, sendo que, o principal objetivo foi fazer uma comparação acerca da visão que o gestor e o profissional de secretariado executivo possuem sobre a participação deste no planejamento estratégico, abordando assuntos relacionados à gestão secretarial, a atuação no planejamento da empresa e o nível de entendimento desta classe. O universo desta pesquisa foi composto por 10 profissionais graduados de Secretariado Executivo atuante no mercado de trabalho e 10 de seus respectivos gestores.

Desta forma, apresentaremos a seguir interpretação dos resultados através de gráficos feitos por meio de pesquisa e explanados a seguir:

A primeira questão abordada em ambos os questionários refere-se ao tempo de atuação em que profissionais e gestores atuam no mercado de trabalho, em que se obteve os resultados comparativos evidenciados no **gráfico 1**.

**Gráfico 1:** Comparativo da atuação do Profissional de Secretariado Executivo e do Gestor



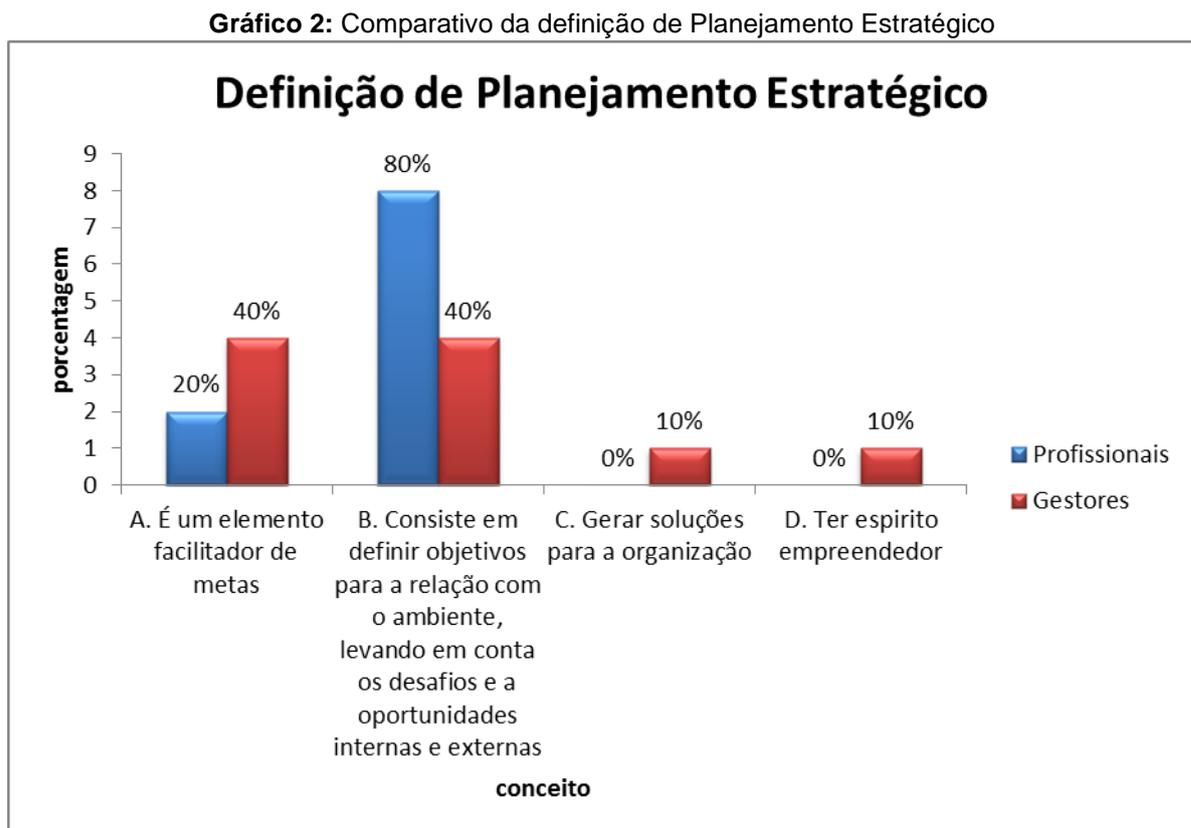
Fonte: Pesquisa de Campo – maio de 2013.

De acordo com o gráfico o tempo de atuação profissional de secretários executivos está representado de forma igualitária, ou seja, 50% que equivale a 5 do

total dos entrevistados, representam entre 1 a 5 anos o tempo de atuação no mercado, e os outros 50% atuam entre 6 a 10 anos. É relevante ressaltar que 40% que representa 4 do total dos respondentes estão na faixa etária entre 20 a 25 anos de idade, são profissionais relativamente novos no mercado de trabalho.

Já os gestores na sua maioria estão representados com 50%, que significa 5 do total que corresponde de 16 a 20 anos de atuação, sendo nas idades de 41 a 50 anos equivalente a 50% da pesquisa, desta forma verifica-se que são profissionais que possuem um maior grau de experiência no mercado de trabalho, com maior conhecimento deste seguimento.

Na segunda abordagem em ambos os questionários reporta-se a definição de planejamento estratégico dos profissionais e gestores, em que se obteve os seguintes resultados comparativos no **gráfico 2**.



**Fonte:** Pesquisa de Campo – maio de 2013.

O gráfico 2 expõe que do total de profissionais de secretariado pesquisados, 80% que corresponde a 8 respondentes, sabem identificar a definição de planejamento estratégico, já que na graduação os estudos são voltados as teorias da organização como as relatadas por Maximiano (2000).

É observável ainda que 40% dos gestores, que condizem com 4 dos entrevistados, definem planejamento estratégico de acordo com o autor referenciado neste estudo, e os demais não possuem um embasamento teórico legitimados pelos autores referenciados no referencial teórico.

Equiparando ambos os resultados, constata-se que o profissional de secretariado executivo possui um embasamento teórico consistente, pelos estudos adquiridos nas diversas abrangências da graduação, todavia, quando nos retratamos dos gestores, percebe-se uma falta de conhecimento das definições coerente desta ferramenta tão utilizada em suas organizações, este resultado pode ser atrelado ao fato de muitos desses gestores não possuírem graduação equivalentes para administração de empresas.

A terceira abordagem teve quesitos diferenciados, os aspectos de questionamentos tiveram conceituações distintas, porém com resultados semelhantes. Ao profissional de secretariado executivo, representado pelo **gráfico 3a**, indagou-se sobre a sua área de atuação na organização, enquanto que aos gestores, representado **gráfico 3b**, foram questionados sobre qual o profissional estaria mais habilitado a atuar no planejamento estratégico da organização, em que foram auferidos os seguintes resultados.



Fonte: Pesquisa de Campo – maio de 2013.

No gráfico 3b, percebeu-se que 70% dos entrevistados, que corresponde a 7 do total, se colocam como profissionais de secretariado atuantes no mercado que contribuem com as atividades técnicas da profissão como a produção de planilhas, relatórios, redação e correspondências de documentos e etc.

**Gráfico 3b:** A Profissão mais habilitada para atuar no planejamento estratégico



**Fonte:** Pesquisa de Campo – maio de 2013.

O gráfico 3b, demonstra a visão de 50% dos gestores entrevistados, equivalente a 5 dos questionários, que acreditam que o profissional de secretariado executivo está habilitado para atuar no planejamento estratégico organizacional, que vêm a confirmar o relato das autoras, “Elas passaram a ter papel estratégico e acumular funções com mais autonomia dentro das organizações”, (Neiva & D’Elia, 2009, p.53).

Com base nesses dados foi possível verificar que há uma visão diferenciada do profissional e do gestor sobre a atuação daquele dentro da empresa. Visto que, enquanto parte dos gestores vêem o profissional de secretariado executivo habilitado para atuar neste seguimento, o mesmo já se visualiza como parte executora de atividades técnicas dentro da organização. Observa-se que, apesar do pesquisado possuir um conhecimento acentuado na área de planejamento estratégico ele não se ver atuando no mesmo.

Quando foi perguntado sobre o que levou a empresa a contratar o profissional de secretariado executivo em ambos os questionários, a quarta questão constatou os seguintes resultados comparativos no **gráfico 4**.

**Gráfico 4:** Comparativo sobre a contratação do profissional de secretariado executivo



Fonte: Pesquisa de Campo – maio de 2013.

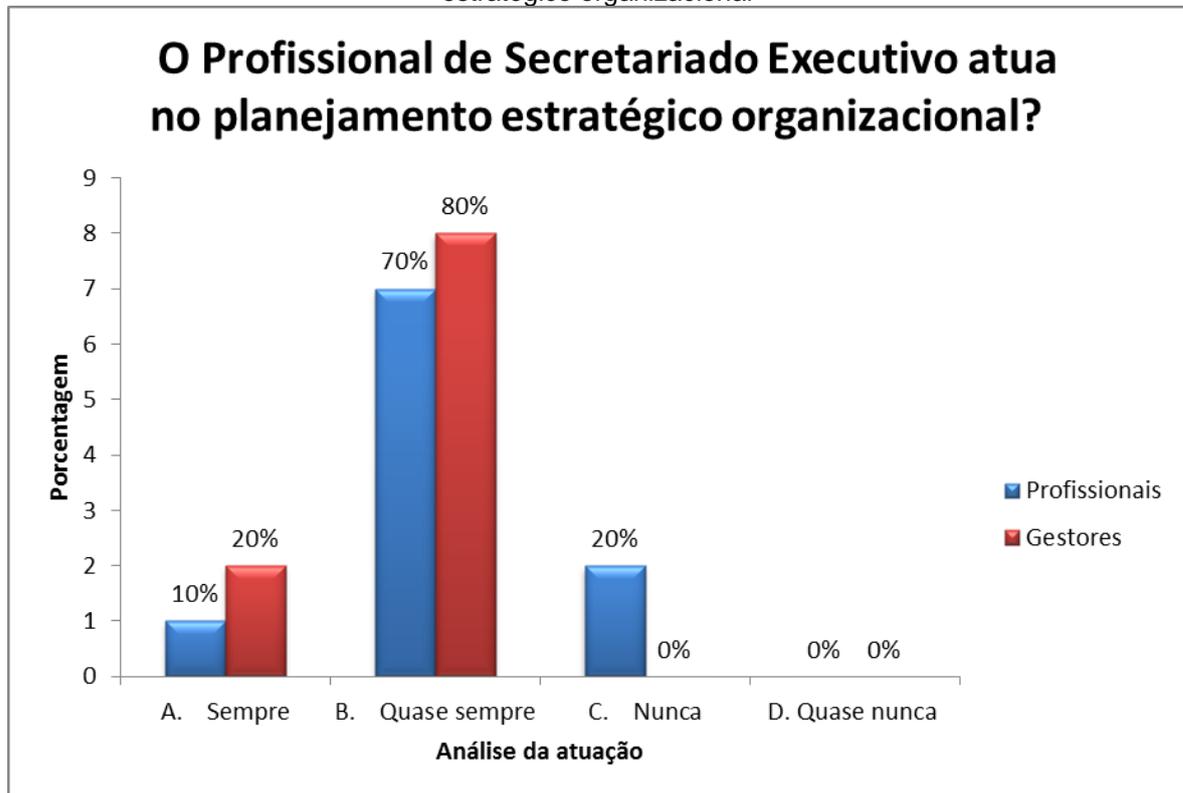
O gráfico 4 demonstra que 50% dos entrevistados de secretariado executivo, que corresponde a 5 do total, atribuem o fator de contratação as competências e habilidades da profissão.

E ainda, que 60% dos gestores, equivalentes a 6 do total, conferem que o fator predominante para a contratação deste profissional também está na competências e habilidades desta profissão.

Em observação aos dados obtidos, verificou-se que as competências e habilidades da profissão contam na hora da contratação, pois ambos concordam com a mesma afirmativa. Como assegura Nonato Junior (2009), no referencial teórico quando diz que tantas habilidades e competências possibilitam ao secretário executivo agregar uma visão global com uma maior autonomia no que se refere ao gerenciamento dos conhecimentos criados e utilizados em seu trabalho.

A quinta abordagem relatou sobre a atuação do profissional de secretariado executivo na empresa que está locado em ambos os questionários, em que se obteve os seguintes resultados comparativos no **gráfico 5**.

**Gráfico 5:** Comparativo da atuação do profissional Secretariado Executivo no planejamento estratégico organizacional



Fonte: Pesquisa de Campo – maio de 2013.

O gráfico 5 evidencia que 70% dos entrevistados de secretariado executivo, correspondente a 7 do total, confirma que quase sempre este atua no planejamento estratégico organizacional.

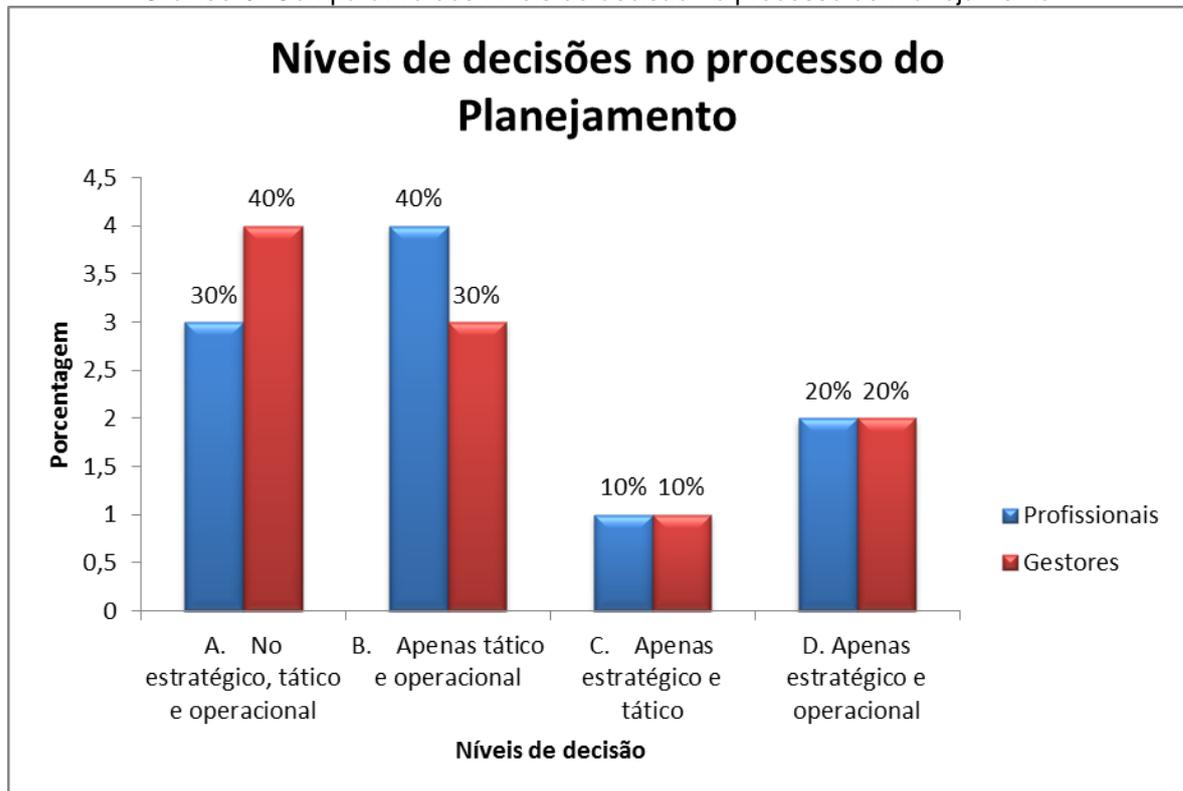
No mesmo gráfico 80% dos gestores respondentes, equivalente a 8 dos questionados, tem a mesma afirmativa do secretário executivo.

Com base nos dados obtidos, verificou-se que essa abordagem trouxe uma confirmação do ponto de vista do gestor sobre o terceiro enfoque, referente à atuação do secretário no planejamento, quando ele afirma que é uma profissão habilitada e posteriormente alega que este profissional quase sempre atua no planejamento estratégico da sua organização. Em contrapartida, o secretário executivo se contradiz no que se refere a este quesito, pois nesse momento afirma que quase sempre atua no planejamento estratégico da empresa, porém na questão 3, ele ressalta que suas contribuições são com competências e habilidades técnicas

da profissão, ou seja, não se ver atuando em prol ou como parceiro no planejamento estratégico da empresa. Esse fator pode se justificar pelo fato de apesar desse profissional atuar com habilidades técnicas, ele possui competências de assessoramento servindo de elo entre os gestores e os demais subordinados, como afirma Nonato Junior (2009), quando relata os níveis de assessoramento que cabem ao profissional de secretariado executivo.

A sexta questão abordada em ambos os questionários desrespeito aos tipos de decisões envolvidas no processo de Planejamento Estratégico que o Profissional de Secretariado Executivo melhor se insere dentro da empresa, em que se obteve os resultados comparativos evidenciados no **gráfico 6**.

**Gráfico 6:** Comparativo dos níveis de decisão no processo de Planejamento



**Fonte:** Pesquisa de Campo – maio de 2013.

De acordo com os dados obtidos, o gráfico demonstra que 40% dos respondentes, correspondentes a 4 do total de secretários executivos, afirma a participação nos níveis de decisões tático e operacional.

Na visão dos gestores 40% que equivale a 4 do total de pesquisados, afirmam que a participação nos três níveis de decisão de planejamento, é no estratégico, tático e operacional.

Verificamos que os resultados obtidos vêm a confirmar os dados anteriores da pesquisa, sendo que, o gestor visualiza o profissional de secretariado executivo habilitado e capacitado para atuar nos níveis de decisões que permeiam por toda pirâmide organizacional no planejamento da empresa, como os definidos por Oliveira (2002). Equiparando a visão do profissional, entende-se que este apesar de todo conhecimento e habilidades adquiridas no decorrer da graduação ainda se ver como um executor de atividades técnicas dentro da organização por se colocarem como participantes apenas nos níveis de decisões táticas e operacionais que diz respeito a atividades práticas da organização.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na pesquisa que ora se conclui, delimitou-se em aprofundar os conhecimentos relevantes para a atuação do profissional de secretariado executivo no planejamento estratégico das organizações da iniciativa privada nas perspectivas do gestor e daquele profissional, equiparando a visão de ambos os pesquisados através de questionários fechados, em que foram auferidos os seguintes resultados.

Com a análise dos dados foi possível concluir que os profissionais de secretariado executivo são relativamente iniciantes no mercado em relação aos gestores, desta forma analisamos que o maior tempo de atuação no mercado atribuí aos gestores um maior grau de experiência e com maior conhecimento deste seguimento.

Seguindo essa linha de raciocínio foi observado que os profissionais de secretariado possuem um embasamento teórico consistente, pelos estudos adquiridos nas diversas abrangências da graduação, todavia, quando nos retratamos aos gestores, percebe-se uma falta de conhecimento das definições coerente do planejamento estratégico que é uma ferramenta tão utilizada em suas organizações, este resultado pode ser atrelado ao fato de muitos desses gestores não possuírem graduação equivalentes para administração de empresas, pois de acordo com a pesquisa realizada, muitos dos gestores eram profissionais de áreas afins, tais como, farmacêutico, jornalismo, professor, relações públicas, entre outras.

Quanto à atuação do profissional no planejamento estratégico da empresa verificamos que há uma divergência da visão do gestor e do secretário, pois a análise dos dados demonstra que o gestor atribui ao profissional de secretariado capacidade para atuar no planejamento estratégico, sendo ele contratado pelas suas competências e habilidades, e confirma quase sempre a participação deste profissional nas estratégias organizacionais, quando atribui que este pode atuar nos três níveis de planejamento da organização, sendo, estratégico, tático e operacional.

No entanto, o profissional de secretariado executivo se posiciona de forma incoerente, já que ele afirma que atua quase sempre no planejamento estratégico, mesmo sendo detentor de tal conhecimento, ele se coloca como um contribuinte de atividades técnicas da profissão nos níveis tático e operacional da empresa, ou seja, não se ver atuando em prol ou como parceiro no planejamento estratégico da empresa. Esse fator pode se justificar pelo fato de apesar desse profissional atuar

com habilidades técnicas, ele possui competências de assessoramento servindo de elo entre os gestores e os demais subordinados, facilitando a comunicação com clientes internos e externos da empresa, e fazendo a seleção de informações coerentes que devem chegar até seu superior, e vice-versa.

Equiparando as duas visões, evidenciamos que os profissionais de secretariado executivo ingressos no mercado de trabalho, representados pelos quantitativos da pesquisa em questão, detêm conhecimentos e competências suficientes para atuar no planejamento estratégico da organização, sendo que os mesmos não se visualizam atuando neste seguimento. Já os gestores que também definem a participação dos profissionais de secretariado com competências e habilidades da profissão, contudo, acreditam na profissão de secretariado executivo como uma das mais habilitadas para atuar no planejamento estratégico da empresa.

Sendo assim, os resultados obtidos foram satisfatórios, pois podemos observar que a os gestores possuem uma percepção positiva sobre a profissão de secretariado executivo dentro da empresa com grandes capacidades e habilidades para atuar em qualquer dos níveis do processo decisório das organizações, isso se deve a grande ascensão por qual passou a profissão até os dias atuais, passando de perfil técnico para profissional estratégico que abrange um papel importante dentro da organização agindo de forma pensante no ambiente do trabalho.

## REFERÊNCIAS

BRUNO, Ivone Maria. **O poder de influência do profissional de Secretariado no processo decisório das Organizações**. Dissertação de Mestrado 2006. São Paulo.

CAIÇARA JUNIOR, Cícero. **A Informação nas organizações. Sistemas de Integrados de Gestão – ERP: uma abordagem gerencial**. 2. ed. rev. e atual. – Curitiba, 2007 p.21-30.

CASTELO, Márcia Janaina. **A Formação acadêmica e a atuação profissional do Secretário Executivo**. Monografia 2007. Londrina.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010 – 5 reimpressões.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DURANTE, Daniela Giarreta; FÁVERO, Altair Alberto. **Gestão secretarial: formação e atuação profissional**. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009.

GRION, Laurinda. **A Nova Secretária: metacompetente proativa dinâmica**. São Paulo: Madras, 2008.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEIRELES, Manuel. **Sistemas administrativos Clíentristas – organizações com foco no cliente**. São Paulo: Arte & Ciência Villipress Editora, 2001,

MORGAN, Gareth; **Imagens da organização**; tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. 11. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

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

NEVES, José Luis. **Pesquisas Qualitativas: Características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisa em administração. Vol 1, nº 03. São Paulo: 1996.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 17. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. 34. Ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Proposta de um Perfil de Administrador para a Era da Informação e do Conhecimento**. Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. AnANPAD: Florianópolis/SC, 2000.

## APÊNDICE 1

Bem-vindo ao nosso trabalho de conclusão de curso sobre **A nova visão do gestor sobre a atuação do profissional de secretariado executivo no planejamento estratégico das organizações: Uma análise comparativa.**

Obrigada por nos disponibilizar um pouco do seu tempo para responder a este questionário.

As informações fornecidas serão tratadas com sigilo e conhecidas apenas pelas pesquisadoras. Ninguém mais terá acesso a estas informações. Quando da divulgação dos resultados, os nomes não serão revelados em hipótese alguma.

Nome \_\_\_\_\_ Idade \_\_\_\_\_ Profissão \_\_\_\_\_

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <b>1) Qual o tempo de atuação Profissional?</b><br>A. 1 a 5<br>B. 6 a 10<br>C. 11 a 15<br>D. 16 a 20   | A | B | C | D |
| <b>2) Dos conceitos abaixo o que mais define Planejamento Estratégico?</b><br>A. É um elemento facilitador de metas<br>B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e <u>externas</u><br>C. Gerar soluções para a organização<br>D. Ter espírito empreendedor | A | B | C | D |
| <b>3) Em qual área o profissional de Secretariado Executivo tem maior atuação?</b><br>A. Tomada de Decisão<br>B. Planejamento Estratégico<br>C. Contribuição com conhecimento e habilidades (planilhas, relatórios, outros documentos)<br>D. Outros _____  | A | B | C | D |
| <b>4) O que levou a empresa a contratar o profissional de Secretariado Executivo?</b><br>A. A visão diferenciada de mercado.<br>B. Perfil Multifuncional.<br>C. Competências e habilidades da profissão.<br>D. Outros _____  | A | B | C | D |
| <b>5) Você como profissional de Secretariado Executivo atua no planejamento estratégico organizacional da empresa?</b><br>A. Sempre<br>B. Quase sempre<br>C. Nunca<br>D. Quase nunca   | A | B | C | D |
| <b>6) Qual dos tipos de decisões envolvidas no processo de Planejamento Estratégico o Profissional de Secretariado Executivo melhor se insere dentro da empresa?</b><br>A. No estratégico, tático e <u>operacional</u><br>B. Apenas tático e operacional<br>C. Apenas estratégico e tático<br>D. Apenas estratégico e operacional        | A | B | C | D |

## APÊNDICE 2

Bem-vindo ao nosso trabalho de conclusão de curso sobre **A nova visão do gestor sobre a atuação do profissional de secretariado executivo no planejamento estratégico das organizações: Uma análise comparativa.**

Obrigada por nos disponibilizar um pouco do seu tempo para responder a este questionário.

As informações fornecidas serão tratadas com sigilo e conhecidas apenas pelas pesquisadoras. Ninguém mais terá acesso a estas informações. Quando da divulgação dos resultados, os nomes não serão revelados em hipótese alguma.

Nome \_\_\_\_\_ Idade \_\_\_\_\_ Profissão \_\_\_\_\_

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
| <b>1) Qual o tempo de atuação Profissional?</b><br>A. 1 a 5<br>B. 6 a 10<br>C. 11 a 15<br>D. 16 a 20   | A | B | C | D |
| <b>2) Dos conceitos abaixo o que mais define Planejamento Estratégico?</b><br>A. É um elemento facilitador de metas <br>B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internos e externos.<br>C. Gerar soluções para a organização<br>D. Ter espírito empreendedor | A | B | C | D |
| <b>3) Quais as profissões estariam mais habilitadas para atuar no Planejamento Estratégico da Empresa?</b><br>A. Engenheiro<br>B. Administrador<br>C. Secretário Executivo<br>D. Outras _____  | A | B | C | D |
| <b>4) O que levou a empresa a contratar o profissional de Secretariado Executivo?</b><br>A. A visão diferenciada de mercado.<br>B. Perfil Multifuncional.<br>C. Competências e habilidades da profissão.<br>D. Outros _____  | A | B | C | D |
| <b>5) Na visão gerencial o profissional de Secretariado Executivo atua ou pode atuar no planejamento estratégico organizacional da empresa?</b><br>A. Sempre<br>B. Quase sempre<br>C. Nunca<br>D. Quase nunca  | A | B | C | D |
| <b>6) Qual dos tipos de decisões envolvidas no processo de Planejamento Estratégico o Profissional de Secretariado Executivo melhor se insere dentro da empresa?</b><br>A. No estratégico, tático e operacional<br>B. Apenas tático e operacional<br>C. Apenas estratégico e tático<br>D. Apenas estratégico e operacional           | A | B | C | D |

### APÊNDICE 3

| O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO |             |   |  |   |   |   |   |   |  |   |   |   |   |   |
|--|-------------|---|--|---|---|---|---|---|--|---|---|---|---|---|
| Nome:                                    | Idade:      |   | 1) Qual o tempo de atuação Profissional? |   | 2) Dos conceitos abaixo o que mais define Planejamento Estratégico?   |   | 3) Em qual área o profissional de Secretariado Executivo tem maior atuação?               |   | 4) O que levou a empresa a contratar o profissional de Secretariado Executivo? |   | 5) Você como profissional de Secretariado Executivo atua no planejamento estratégico organizacional da empresa? |   | 6) Qual dos tipos de decisões envolvidas no processo de Planejamento Estratégico o Profissional de Secretariado Executivo melhor se insere dentro da empresa? |   |
|  | 20-25       | 4 | A. 1 a 5                                 | 5 | A. É um elemento facilitador de metas.  | 2 | A. Tomada de Decisão  | 2 | A. A visão diferenciada de mercado.  | 0 | A. Sempre   | 2 | A. No estratégico, tático e operacional.  | 3 |
|  | 26-30       | 1 | B. 6 a 10                                | 5 | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | 8 | B. Planejamento Estratégico   | 1 | B. Perfil Multifuncional.  | 4 | B. Quase sempre   | 8 | B. Apenas tático e operacional  | 4 |
|  | 31-35       | 3 | C. 11 a 15                               | 0 | C. Gerar soluções para a organização.   | 0 | C. Contribuição com conhecimento e habilidades (planilhas, relatórios, outros documentos) | 7 | C. Competências e habilidades da profissão.                                    | 5 | C. Nunca  | 0 | C. Apenas estratégico e tático  | 1 |
|  | acima de 36 | 2 | D. 16 a 20                               | 0 | D. Ter espírito empreendedor  | 0 | D. Outros   | 0 | D. Outros  | 1 | D. Quase nunca  | 0 | D. Apenas estratégico e operacional   | 2 |

| TABELAÇÃO DE DADOS |             |    |           |   |  |   |                 |  |  |  |
|--------------------|-------------|----|-----------|---|--|---|-----------------|--|--|--|
| RESPOSTA 1         | 31-35       | 31 | B. 6 a 10 | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | C. Contribuição com conhecimento e habilidades (planilhas, relatórios, outros documentos). | D. Outros                                   | B. Quase sempre | B. Apenas tático e operacional           |  |  |
| RESPOSTA 2         | acima de 36 | 41 | B. 6 a 10 | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | C. Contribuição com conhecimento e habilidades (planilhas, relatórios, outros documentos). | C. Competências e habilidades da profissão. | B. Quase sempre | D. Apenas estratégico e operacional      |  |  |
| RESPOSTA 3         | 31-35       | 32 | A. 1 a 5  | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | B. Planejamento Estratégico  | C. Competências e habilidades da profissão. | C. Nunca        | D. Apenas estratégico e operacional      |  |  |
| RESPOSTA 4         | 20-25       | 22 | A. 1 a 5  | A. É um elemento facilitador de metas.  | C. Contribuição com conhecimento e habilidades (planilhas, relatórios, outros documentos). | B. Perfil Multifuncional.                   | B. Quase sempre | A. No estratégico, tático e operacional. |  |  |
| RESPOSTA 5         | 31-35       | 33 | B. 6 a 10 | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | C. Contribuição com conhecimento e habilidades (planilhas, relatórios, outros documentos). | B. Perfil Multifuncional.                   | B. Quase sempre | A. No estratégico, tático e operacional. |  |  |
| RESPOSTA 6         | 20-25       | 20 | A. 1 a 5  | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | C. Contribuição com conhecimento e habilidades (planilhas, relatórios, outros documentos). | B. Perfil Multifuncional.                   | C. Nunca        | B. Apenas tático e operacional.          |  |  |
| RESPOSTA 7         | 20-25       | 21 | A. 1 a 5  | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | A. Tomada de Decisão   | C. Competências e habilidades da profissão. | B. Quase sempre | C. Apenas estratégico e tático           |  |  |
| RESPOSTA 8         | acima de 36 | 42 | B. 6 a 10 | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | C. Contribuição com conhecimento e habilidades (planilhas, relatórios, outros documentos). | C. Competências e habilidades da profissão. | B. Quase sempre | B. Apenas tático e operacional           |  |  |
| RESPOSTA 9         | 20-25       | 25 | A. 1 a 5  | A. É um elemento facilitador de metas.  | C. Contribuição com conhecimento e habilidades (planilhas, relatórios, outros documentos). | C. Competências e habilidades da profissão. | B. Quase sempre | B. Apenas tático e operacional           |  |  |
| RESPOSTA 10        | 26-30       | 29 | B. 6 a 10 | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | A. Tomada de Decisão   | B. Perfil Multifuncional.                   | A. Sempre       | A. No estratégico, tático e operacional. |  |  |

## APÊNDICE 4

| GESTOR |             |   |  |   |   |   |  |   |  |   |   |   |   |   |
|--------|-------------|---|--|---|---|---|--|---|--|---|---|---|---|---|
| Nome:  | Idade:      |   | 1) Qual o tempo de atuação Profissional? |   | 2) Dos conceitos abaixo o que mais define Planejamento Estratégico?   |   | 3) Quais profissões estariam mais habilitadas para atuar no planejamento estratégico |   | 4) O que levou a empresa a contratar o profissional de Secretariado Executivo? |   | 5) Você como profissional de Secretariado Executivo atua no planejamento estratégico organizacional da empresa? |   | 6) Qual dos tipos de decisões envolvidas no processo de Planejamento Estratégico o Profissional de Secretariado Executivo melhor se insere dentro da empresa? |   |
|        | 20-30       | 0 | A. 1 a 5                                 | 1 | A. É um elemento facilitador de metas.  | 4 | A. Engenheiro  | 0 | A. A visão diferenciada de mercado.  | 0 | A. Sempre   | 2 | A. No estratégico, tático e operacional.  | 4 |
|        | 31-40       | 2 | B. 6 a 10                                | 2 | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | 4 | B. Administrador   | 5 | B. Perfil Multifuncional.  | 4 | B. Quase sempre   | 8 | B. Apenas tático e operacional  | 3 |
|        | 41-50       | 5 | C. 11 a 15                               | 2 | C. Gerar soluções para a organização.   | 1 | C. Secretario Executivo  | 5 | C. Competências e habilidades da profissão.                                    | 6 | C. Nunca  | 0 | C. Apenas estratégico e tático  | 1 |
|        | acima de 50 | 2 | D. 16 a 20                               | 5 | D. Ter espírito empreendedor  | 1 | D. Outros  | 0 | D. Outros  | 0 | D. Quase nunca  | 0 | D. Apenas estratégico e operacional   | 2 |

| TABELAÇÃO DE DADOS |             |    |            |   |                         |   |                 |  |  |
|--------------------|-------------|----|------------|---|-------------------------|---|-----------------|--|--|
| RESPOSTA 1         | 31-40       | 36 | D. 16 a 20 | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | B. Administrador        | B. Perfil Multifuncional.                   | B. Quase sempre | B. Apenas tático e operacional           |  |
| RESPOSTA 2         | acima de 50 | 60 | D. 16 a 20 | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | C. Secretario Executivo | C. Competências e habilidades da profissão. | B. Quase sempre | D. Apenas estratégico e operacional      |  |
| RESPOSTA 3         | 41-50       | 42 | C. 11 a 15 | A. É um elemento facilitador de metas.  | B. Administrador        | B. Perfil Multifuncional.                   | B. Quase sempre | C. Apenas estratégico e tático           |  |
| RESPOSTA 4         | 31-40       | 35 | C. 11 a 15 | A. É um elemento facilitador de metas.  | C. Secretario Executivo | B. Perfil Multifuncional.                   | B. Quase sempre | D. Apenas estratégico e operacional      |  |
| RESPOSTA 5         | 41-50       | 50 | D. 16 a 20 | A. É um elemento facilitador de metas.  | C. Secretario Executivo | C. Competências e habilidades da profissão. | B. Quase sempre | A. No estratégico, tático e operacional. |  |
| RESPOSTA 6         | acima de 51 | 53 | A. 1 a 5   | A. É um elemento facilitador de metas.  | B. Administrador        | B. Perfil Multifuncional.                   | B. Quase sempre | B. Apenas tático e operacional.          |  |
| RESPOSTA 7         | acima de 51 | 56 | D. 16 a 20 | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | C. Secretario Executivo | C. Competências e habilidades da profissão. | B. Quase sempre | A. No estratégico, tático e operacional. |  |
| RESPOSTA 8         | 41-50       | 48 | D. 16 a 20 | C. Gerar soluções para a organização.   | B. Administrador        | C. Competências e habilidades da profissão. | B. Quase sempre | B. Apenas tático e operacional           |  |
| RESPOSTA 9         | 41-50       | 41 | B. 6 a 10  | D. Ter espírito empreendedor  | B. Administrador        | C. Competências e habilidades da profissão. | A. Sempre       | A. No estratégico, tático e operacional. |  |
| RESPOSTA 10        | 41-50       | 43 | B. 6 a 10  | B. Consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e a oportunidades internas e externas. | C. Secretario Executivo | C. Competências e habilidades da profissão. | A. Sempre       | A. No estratégico, tático e operacional. |  |