

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

VERIDIANA AQUINO CARPES

**A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO INDIVÍDUO-CHAVE NAS  
NEGOCIAÇÕES DOS PROCESSOS DECISÓRIOS**

**SÃO LEOPOLDO**

**2015**

**VERIDIANA AQUINO CARPES**

**A atuação do Secretário Executivo como Indivíduo-Chave nas negociações dos processos decisórios**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo curso de Pós-Graduação Latu Senso em Gestão Estratégica de negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientadora: Prof. Ms. Luciane Wolff

**SÃO LEOPOLDO**

**2015**

## AGRADECIMENTOS

*Agradeço ao meu marido Bruno Bittencourt Carpes, por todo carinho, compreensão, apoio e pela paciência que teve durante os momentos de estudos nos quais não estive muito presente, por estar sempre ao meu lado me incentivando a não desistir dos meus objetivos e por me dar forças para sempre seguir em frente.*

*Aos meus pais, por estarem presentes em todos os momentos que enfrentei durante o desenvolvimento deste trabalho. Por sempre me influenciarem a lutar pelos meus sonhos e jamais baixar a cabeça para as dificuldades.*

*Meu sincero agradecimento à Prof. Ms. Luciane Wolff, que me acompanhou durante este período de orientação, auxiliando-me com suas contribuições e compartilhando comigo o seu conhecimento.*

*Por fim, o meu saudoso agradecimento a Deus, que me permitiu concluir essa caminhada e me deu forças para seguir em frente. E a todos que de alguma forma contribuíram para a realização desta conquista gratificante. Muito obrigada!*

*“A verdadeira coragem é ir atrás de seus sonhos mesmo quando todos dizem que ele é impossível.”*

(Cora Coralina)

## RESUMO

O presente trabalho está direcionado ao profissional de secretariado executivo e a atuação deste como indivíduo-chave em que o objetivo principal foi analisar este profissional como indivíduo-chave facilitador dos processos decisórios nas organizações. Realizou-se uma pesquisa qualitativa de caráter descritivo, onde a população abordada pelo estudo foi de profissionais que exercem funções secretariais em empresas de médio porte do Rio Grande do Sul. Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário composto por 15 questões, sendo 10 questões objetivas e 5 questões dissertativas. A partir da análise dos resultados obtidos, observou-se que a maioria dos profissionais de secretariado exerce a função de indivíduo-chave nas negociações, tendo competência de auxiliar o executivo nos processos decisórios. Outro fator que ficou evidenciado é que grande parte das secretárias têm a liberdade de expressar a sua opinião a respeito de algumas decisões da sua chefia e que mantêm um relacionamento baseado na confiança, sentindo-se aptas para exercer funções e atividades de responsabilidade dentro da empresa, o que a caracteriza como um indivíduo-chave. Porém, ainda há muitas dessas secretárias que não se sentem valorizadas pelos chefes, executando o trabalho que são suficientemente capazes. No entanto, pode-se afirmar que o secretário que exerce sua profissão com ética e respeito consegue conquistar a confiança da sua chefia e realizar todas as funções com eficiência, a fim de tornar-se atuante dentro da empresa e poder crescer profissionalmente.

Palavras-chave: Secretariado Executivo. Indivíduo-chave. Tomada de decisão

## **ABSTRACT**

This work is directed at executive secretarial work and the work of this individual as key in which the main objective was to analyze this professional as an individual key facilitator of decision-making in organizations. We conducted a qualitative study of descriptive, where the population covered by the study was professional performing secretarial functions in medium-sized companies in the Rio Grande do Sul. It was used as data collection instrument a questionnaire composed of 15 questions, with 10 objective questions and 5 essay questions. From the analysis of the results, it was observed that most of the secretarial professionals holds the individual key role in the negotiations, and competence to assist the executive in decision-making. Another factor that was evident is that much of the secretaries have the freedom to express your opinion about some decisions of his head and that maintains a relationship based on trust, feeling able to perform duties and responsibility activities within the company, which characterizes it as an individual key. However, there are still many of those secretaries who do not feel valued by chiefs, performing the job that are sufficiently capable. However, it can be said that the secretary who exercises his profession with ethics and respect can earn the trust of their heads and perform all functions efficiently in order to become active within the company and to grow professionally.

Keywords: Executive Secretariat. Individual key. Decision taking

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Idade.....	48
<b>Figura 2</b> – Escolaridade.....	48
<b>Figura 3</b> – Tempo que atua como profissional de secretariado.....	49
<b>Figura 4</b> – Quadro síntese do perfil dos participantes.....	50
<b>Figura 5</b> – Relação com o executivo baseada na confiança.....	51
<b>Figura 6</b> – Comunicação entre a chefia e os demais funcionários.....	52
<b>Figura 7</b> – Competência para assumir tarefas solicitadas pelo chefe .....	53
<b>Figura 8</b> – Responsabilidades na atuação como Indivíduo-Chave .....	56
<b>Figura 9</b> – Possibilidade do desempenho da função de Indivíduo-Chave.....	58
<b>Figura 10</b> – Atuação como Indivíduo-Chave no processo de decisões.....	59
<b>Figura 11</b> – Competência na assessoria dos processos decisórios.....	60
<b>Figura 12</b> – Valorização na atuação de assessoramento diante das decisões.....	61
<b>Figura 13</b> – Solicitação de ideias para a negociação das decisões.....	62
<b>Figura 14</b> – Solicitação de ideias para a negociação das decisões.....	63
<b>Figura 15</b> - Quadro síntese das principais atividades como Indivíduo-Chave.....	66

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1 OBJETIVOS .....	11
1.2 JUSTIFICATIVA .....	11
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	13
2.1 A PROFISSÃO SECRETARIADO EXECUTIVO.....	13
2.1.1 Principais Atividades do Secretário Executivo .....	18
2.1.2 A Influência da Confiança na Execução das Atividades do Secretário ....	21
2.2 O INDIVÍDUO CHAVE NAS ORGANIZAÇÕES .....	27
2.2.1 Desafios do Secretário Executivo na Atuação como Indivíduo-Chave.....	31
2.3 OS PROCESSOS DECISÓRIOS .....	34
2.3.1 Contribuindo nas Negociações dos Processos.....	38
2.3.2 Oportunidades de Inovação e Crescimento Profissional .....	41
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	44
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	44
3.2 POPULAÇÃO ALVO.....	45
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS.....	45
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS.....	46
3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO DE ESTUDO .....	47
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	47
4.1 CONTEXTO DO ESTUDO .....	47
4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES.....	47
4.3 ATIVIDADES DO SECRETÁRIO EXECUTIVO .....	51
4.4 DESAFIOS NA ATUAÇÃO COMO INDIVÍDUO-CHAVE .....	54
4.4.1 Conhecimento sobre a Atuação de um Indivíduo-Chave .....	54
4.4.2 Identificando-se como um Indivíduo-Chave na Organização.....	54
4.4.3 O Secretariado Executivo como Indivíduo-Chave nas Negociações .....	56
4.4.4 Atividades de um Indivíduo-Chave .....	57
4.5 CONTRIBUIÇÃO PARA OS PROCESSOS DECISÓRIOS .....	60
4.6 OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL.....	64
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	66
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	70
<b>APÊNDICE A</b> .....	73



## 1. INTRODUÇÃO

O profissional de Secretariado Executivo vem exercendo um papel importante dentro das organizações. Isso faz com que o executivo exija do secretário variadas habilidades tais como: iniciativa, bom senso, maturidade emocional e conhecimentos específicos para integrar e facilitar a negociação nos processos de tomadas de decisões.

Sendo assim, o Secretário Executivo deve estar sempre preparado para agir como indivíduo-chave, tendo que enfrentar mudanças e assumir responsabilidades diante das decisões, desempenhando funções de facilitador com a sua capacidade de organizar, planejar e analisar criticamente as informações. Cabe ao Executivo identificar estas variadas qualidades que o secretário possui, a fim de delegar com confiança a este profissional a responsabilidade necessária para agir como facilitador no assessoramento dos processos decisórios.

Então, através de uma pesquisa realizada com profissionais de Secretariado e com base em estudos bibliográficos, visa-se demonstrar aos executivos e às empresas como este profissional pode contribuir no auxílio das decisões empresariais. Além disso, esta pesquisa pode contribuir para a categoria do Secretariado Executivo apontando para novas oportunidades de carreira, demonstrando que seu papel como indivíduo-chave no processo de tomada de decisões pode auxiliar os executivos com muita eficiência.

O Secretário Executivo atua nas organizações em posição de confiança e é durante o trabalho realizado com competência que este profissional consegue demonstrar a sua capacidade como facilitador na negociação dos processos decisórios, conquistando assim, a confiança necessária do executivo para se tornar o indivíduo-chave nos processos decisórios.

Com isso, o estudo realizado limita-se a desenvolver uma pesquisa sobre a Atuação do Profissional de Secretariado Executivo como indivíduo-chave para integrar e facilitar a negociação nos processos decisórios da organização.

Partindo deste tema, a pesquisa a ser desenvolvida busca saber como o Profissional de Secretariado Executivo deve atuar como o indivíduo-chave facilitador dos processos decisórios nas organizações?

Este trabalho está estruturado por cinco capítulos organizados conforme descrito a seguir: Introdução, Metodologia, Referencial Teórico, Estudo de Caso e Conclusão.

O capítulo 1 apresenta a Introdução com uma contextualização do tema escolhido, destacando a motivação, questão de pesquisa e objetivos gerais e específicos;

Já o capítulo 2 descreve a fundamentação teórica, que inicia contextualizando tópicos relacionados à profissão de Secretário Executivo e suas atividades, sobre como este profissional age quando há confiança nas suas atividades e como atua um indivíduo-chave.

Em seguida, é feita uma breve abordagem sobre os desafios encontrado pelo secretário quando atua como indivíduo-chave e no que este profissional pode contribuir nos processos decisórios da empresa. O Capítulo encerra-se com a apresentação de métodos utilizados pelo Secretário para ser um facilitador nas negociações, auxiliando na organização e desenvolvimento dos processos e finalmente, destacando a oportunidade de crescimento profissional para esta categoria.

No capítulo 3 é apresentado a metodologia utilizada para destacar o tipo de pesquisa, a definição da amostra, as técnicas de coleta e análise de dados, as limitações do método e estudo e as etapas desenvolvidas. No capítulo 4 é apresentado o estudo do caso realizado sobre a atuação do Secretário Executivo como indivíduo-chave dentro da empresa onde trabalha e se estes profissionais conseguem atuar com liberdade a fim de tomar decisões a favor da sua chefia e da organização. Finalmente, no capítulo 5, as conclusões do trabalho são apresentadas.

## 1.1 OBJETIVOS

Este Trabalho tem como objetivo geral analisar a atuação do Secretário Executivo como indivíduo-chave facilitador dos processos decisórios nas organizações.

Para atingir este objetivo proposto, se faz necessário os seguintes objetivos específicos:

- Descrever as principais atividades do Secretário Executivo;
- Identificar os desafios encontrados pelo Secretário Executivo na atuação como indivíduo-chave;
- Demonstrar como este profissional pode contribuir como facilitador nos processos decisórios;
- Identificar e sugerir oportunidades de desenvolvimento para o Secretário Executivo nas organizações

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Com o crescimento do mercado de trabalho, houve o aprimoramento profissional e reconhecimento da categoria do Secretariado Executivo, onde este profissional começou a assumir variados papéis dentro das organizações, exigindo cada dia mais da sua capacidade para contornar, auxiliar e facilitar a negociação nos processos decisórios. Com isso, o secretário deve estar sempre preparado para enfrentar mudanças e assumir responsabilidades, desempenhando funções específicas de um indivíduo-chave com a sua habilidade de organizar, planejar e analisar criticamente as organizações.

Através desta pesquisa de experiências vividas por secretários, visa-se demonstrar aos executivos e às empresas a importância deste profissional no auxílio das negociações para facilitar as decisões empresariais. E o quanto é importante esta pesquisa para a categoria do Secretariado Executivo, pois a persuasão dos secretários no processo de tomada de decisões auxilia os executivos com eficácia.

Cabe ressaltar que esta pesquisa também é importante para a visão acadêmica, pois se trata de um assunto que ainda é pouco conhecido entre estes profissionais. Ou seja, apesar de muitos já desempenharem esse tipo de função no seu trabalho não sabem da importância de atuar como um indivíduo-chave dentro da organização, pois acabam agindo como uma figura de agente facilitador das negociações, mas em variados momentos não se dão conta de que essa maneira de agir é muito importante para o seu crescimento profissional e além disso é uma ferramenta muito utilizadas por empresas inovadoras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta o referencial teórico pesquisado, o qual serviu como base para o desenvolvimento desta pesquisa e tem por objetivo aprofundar o estudo sobre como o Profissional de Secretariado Executivo age como Indivíduo-Chave nas organizações.

### 2.1 A PROFISSÃO SECRETARIADO EXECUTIVO

O Secretário Executivo teve seu primeiro representante na Antiguidade com os escribas, onde eram guardiões de pergaminhos, responsáveis por registrar as batalhas e ainda atuavam como conselheiros de governantes e reis. Não há muitos apontamentos sobre a legítima origem deste ofício, mas alguns autores, entre eles Sabino, citam estes e outros acontecimentos como o início da profissão, “A origem do Secretariado remonta à Dinastia Macedônica, na época em que Alexandre Magno, (356 a.C. – 323 a.C.), aluno de Aristóteles e Imperador da Macedônica, passou a reinar [...]” (2004, p. 04). Por muitos anos esta função foi exercida somente por homens, e eram poucos os que apresavam sabedoria sobre a escrita e a leitura, o que os possibilitou o privilégio de atuar junto aos governantes da época.

Durante a década de 80, com a influência dos avanços tecnológicos e a globalização, houve um aumento na necessidade de profissionais especializados nesta área secretarial em função das novas exigências de conhecimento sobre o mercado. Estas mudanças foram muito importantes para a categoria, pois os secretários começaram a atuar como assessores diretamente ligados aos gestores das organizações.

Antes destes avanços tecnológicos, o secretário tinha suas atividades rotuladas como técnicas secretariais, que se detinham apenas ao atendimento telefônico, anotar recados, controle de agenda, organização de reuniões, organização de arquivos, recepção de clientes, etc. Agindo apenas como um

executor de tarefas operacionais profissionais e particulares, não havendo nenhuma oportunidade para o desenvolvimento e crescimento profissional.

Toffler (2010, p. 197) afirma que,

[...] as secretárias, longe de serem reduzidas a broncas e repetitivas processadoras, se tornarão igualmente chefes, compartilhando algo do trabalho profissional e as tomadas de decisão, de onde tem sido, em grande parte, até agora excluídas.

Atualmente o mercado global está em constantes modificações nas empresas, fazendo com que o secretário executivo exerça variadas funções, e para que estas sejam desempenhadas com eficiência é imprescindível que este profissional adote um posicionamento adequado, com uma visão macro da organização e do mercado de trabalho. Assim, faz-se necessário que este esteja ciente da sua importância em determinadas atividades, estando preparado para trabalhar em equipe e gerenciar pessoal, deixando de ser apenas o executor de tarefas de apoio ao chefe para se tornar um facilitador, exercendo atividades criativas, obtendo respostas rápidas sobre os questionamentos e tendo de opinar e participar de algumas decisões.

Segundo a previsão de Torquato (1992, p.155),

Minha previsão é a de que a secretária tende a assumir maiores responsabilidades na administração dos seus respectivos departamentos, passando a gerenciar as questões rotineiras e a assessorar os chefes, recebendo, para isso, maior soma de poderes decisórios. Em termos de novas funções, imagino, por exemplo, que a secretária será responsável pela coleta de dados, organização e planejamento do *budget* e planilhas de custos de alguns serviços, controle de despesas, organização e operacionalização do sistema de informações e bancos de dados computadorizados, assessoria especial aos chefes para tomada de decisões sobre clima ambiental e re-ordenamento de estruturas, supervisão de serviços de terceiros prestados aos departamentos etc.

Dessa forma, o Secretário Executivo segue as mudanças estabelecidas pela globalização, bem como as mudanças gerenciais necessárias para o seguimento das organizações dentro de uma economia competitiva. Com isso, acrescenta novas competências ao seu perfil, permitindo-se participar de uma equipe de trabalho auxiliando nos processos de decisões da empresa.

Para que os responsáveis pelo processo de tomada de decisões busquem informações estratégicas e inovadoras a todo o momento junto ao secretário, este deve agrupar um conjunto de características, tais como: ser multifuncional, assessor, colaborador, flexível, dinâmico, ter muita energia, iniciativa, estar sempre por dentro dos temas atuais e apresentar variadas aptidões em diferentes assuntos para auxiliar nas decisões, de acordo com a necessidade da chefia. Conforme o pensamento de Chu (2006, p. 32), **“com a inconstância do mundo dos negócios hoje em dia, tudo se modifica rapidamente; você nunca vai conseguir dados suficientes para tomar uma decisão ‘sólida’”**. [Grifo do autor]. Para que seja possível acompanhar essas mudanças, é necessário estar em constante estudo sobre os novos dados que surgem diariamente, adotando novas tecnologias e estruturas de trabalho mais flexíveis e eficientes para a assessoria dos processos decisórios.

De acordo com Medeiros e Hernandes (2004, p. 312),

Em suas funções diárias, a secretária deve ser mais do que uma pessoa encarregada de digitação da correspondência, manutenção de arquivo e atendimento de telefonemas. Ela, às vezes, é a ponte entre aqueles que tomam decisões gerenciais e os que executarão as tais decisões; muitas vezes, porém, ela própria, tomando decisões, executa tarefas relevantes para a empresa. É, pois, nesse momento verdadeira assessora, profissional altamente qualificada.

Com base na afirmação dos autores, o profissional de secretariado está sempre atrás das novas tendências de mercado, exigindo mais conhecimento e múltiplas competências de si mesmo, estando sempre preparado para exercer o papel de secretário com profissionalismo e qualidade. Um profissional desta área que tem um bom desempenho nas suas funções, evita perguntar ao executivo sobre os procedimentos e execuções do trabalho, pois sabe que a realização do mesmo é importante, não devendo ignorá-los.

O secretário que exerce todas as suas habilidades com responsabilidade tem a noção de que seu trabalho deve ser executado com qualidade pelo fato de saber da importância da sua parceria para o chefe e sua equipe de trabalho, estando sempre pronto para colaborar e auxiliar em tudo

que lhe é solicitado. Conforme Alonso (2002, p. 21), “O profissional da área secretarial, ou seja, o (a) Assessor (a) é, portanto, um dos elos principais para que esta engrenagem se ajuste de forma produtiva.” Assim permite ao executivo desenvolver suas atividades com mais tranquilidade e confiança, ciente de que o seu assessor pode tomar conta de todas as funções a ele delegadas, o que é essencial para realização da tomada de decisões.

Diariamente há demandas e compromissos diversos para o secretário, devendo este organizar sua agenda e a do seu superior para que seja possível o planejamento de atividades e auxílio nas negociações. E é através deste subsídio que o executivo busca mais flexibilidade para negociar as suas tomadas de decisões com mais clareza, planejando com maior habilidade as estratégias e tendo mais tranquilidade para trabalhar e investigar critérios de decisão que serão importantes para solucionar problemas da empresa.

Segundo afirmação de Alonso (2002, p.18),

A crescente velocidade do processamento de informações e os avanços da tecnologia, a globalização econômica e o aumento da competição entre as empresas têm contribuído cada vez mais para elevação do nível de exigência na hora de escolher um profissional, para qualquer que seja o cargo dentro das organizações. O Profissional de Secretariado Executivo, mais conhecido atualmente como Assessor Executivo, é peça importante nesse processo, tanto em tarefas administrativas e organizacionais, como na tomada de decisões importantes, pois atua como um líder. Que é pago para “pensar” e não mais apenas para executar tarefas.

Para que se possa tomar boas decisões dentro da organização, o secretário necessita ter iniciativa, responsabilidade e confiança em si, mas o ato de decidir também exige deste profissional além de técnica, muitas outras habilidades referentes ao dia-a-dia. Recursos estes, relacionados à informação, que cumpre um papel importante no desempenho das suas atividades profissionais.

O entendimento e a boa comunicação do profissional de secretariado executivo também se tornou fundamental para que decisões fossem tomadas com mais eficiência, atingindo resultados positivos. O secretário torna-se um assessor, possibilitando assim, melhores relações profissionais, e buscando êxito na conclusão de suas atividades.



Segundo Robbins (2003), o profissional que toma a decisão deve estar ciente das informações para fazer escolhas consistentes e ser uma pessoa racional, maximizando assim as limitações específicas dentro do processo de decisão. Também se deve ter um senso crítico e habilidoso que é uma ferramenta essencial para auxiliar na precisão e eficácia das decisões, facilitando a relação entre o executivo e o profissional de secretariado executivo.

Conforme afirma Medeiros e Hernandes (2004, p. 312),

Secretária é uma profissional que assessora o executivo, transmite-lhe informações e executa as tarefas que lhe são confiadas. Ela transformou-se, no mundo moderno dos negócios e nessa era de globalização da economia, em assistente executiva que domina as habilidades requeridas num escritório, demonstra capacidade para assumir responsabilidade sem supervisão direta e tem iniciativa para tomar decisões segundo os objetivos assinalados pela autoridade”

Atualmente no mundo dos negócios, o profissional de secretariado executivo tende a estar devidamente preparado para assumir e desenvolver as mais variadas atividades dentro da empresa. Sendo um profissional capaz de adquirir novas responsabilidades frente à era da globalização, tendo iniciativa de tomar decisões sem uma supervisão contínua e trabalhando como um assistente que domina as informações do mercado de trabalho.

Para que sejam tomadas decisões eficientes e de boa qualidade, o secretário deve estar preparado para lidar com uma racionalidade limitada, ou seja, auxiliar o executivo a identificar o problema e buscar critérios e alternativas para o início da resolução do mesmo. Não esquecendo também da importância da intuição vinda de experiências anteriores, pois a partir desta surge a criatividade para o desenvolvimento de variadas alternativas na busca de uma solução mais provável referente ao problema.

Ou seja, o secretário executivo não vem exercendo somente as suas atividades de rotina, ele realiza muitas outras funções que lhe são delegadas, contribuindo para a eficiência da resolução das tarefas. Criando o desenvolvimento de um ambiente com um clima mais agradável para que seja possível a realização do seu trabalho, dos superiores e das equipes.

### 2.1.1 Principais Atividades do Secretário Executivo

As funções de um profissional de Secretariado Executivo não se resumem apenas em auxiliar o executivo, mas também tem como objetivo complementar e desenvolver com eficiência o seu trabalho. Independentemente da posição que ocupa na organização, o papel deste profissional será de assessor, muitas vezes atuando também como gestor e empreendedor, e em muitos casos age ainda como responsável por tomada de decisões na ausência dos chefes.

De acordo com Alonso (2002, p. 19),

O profissional de Secretariado Executivo/ Assessor Executivo pode trabalhar como Gestor, Empreendedor, Consultor, entre muitas outras funções, pois ele gerencia projetos, trabalha em busca do cumprimento de metas, participa do planejamento estratégico e, ainda, facilita a atuação dos dirigentes das organizações, auxiliando-os nas buscas de soluções para problemas complexos. Com uma ação participativa, atua de modo a aprimorar o processo de gestão de desenvolvimento nas instituições, é responsável por grande parte das intermediações entre elas e desenvolve um trabalho de parceria tanto com a direção da empresa e demais funcionários, clientes internos, como com os clientes externos.

O Secretário Executivo pode atuar em diversas áreas de uma empresa, pois possui uma formação ampla na área administrativa, sabendo organizar, planejar e controlar processos que são necessários para o assessoramento da sua chefia e equipe. Juntamente com todas estas habilidades exigidas do profissional, a fluência de outro idioma para leituras, traduções, conversações, etc, independentemente do idioma em questão, também é algo muito importante para a profissão, visto às exigências da globalização e do mercado de trabalho atual.

Alonso (2002), também afirma que, resumidamente, as atividades básicas do Secretário Executivo são: planejamento condução e controle de reuniões, agendamento de compromissos, planejamento e execução de viagens nacionais e internacionais, gerenciamento, organização e gestão de arquivos e documentos físicos e eletrônicos, assim como atendimento a clientes internos e externos pessoalmente e por telefone, auxiliando o administrador em

seu tempo e desempenho de suas atividades. Com isso surgiram outras funções que foram se destacando neste profissional, tais como: o poder de comunicação eficiente, utilizando o *feedback*, sabendo ouvir e ultrapassar as barreiras dos ruídos da comunicação; a administração do tempo também foi algo aprimorado, visto que houve um aumento representativo nas atividades, fazendo com que o secretário tivesse que se organizar melhor para o aproveitamento de seu horário de trabalho.

Dentre várias outras atividades, o Secretário Executivo teve que se aprimorar em certas questões para conseguir acompanhar o desenvolvimento das empresas. Com isso desenvolveu-se com mais afinco a inteligência emocional, já que este profissional está constantemente sendo pressionado ou estimulado no sentido de desenvolver muito mais coisas do que de costume. Assim como também teve que se estruturar e se adaptar a trabalhar com marketing estratégico e pessoal, visando obter coisas que necessita diariamente, utilizando assim o seu conhecimento em negociação.

Torquato (1992, p. 147), destaca que,

Sempre que perguntam como a secretária pode aperfeiçoar suas atividades, como canal de comunicação, recorro a máxima socrática e indago se elas têm uma ideia da imagem que construíram para si. É bem possível que, a partir desse conhecimento, possam melhorar seu desempenho e ampliar o espaço de trabalho, incorporando, além de funções de rotina administrativa, papéis de liderança em importantes programas empresariais – como de desburocratização, por exemplo – e alguma assessoria de aconselhamento ao chefe.

Para que o Secretário desempenhe suas atividades com eficácia, são exigidas destes profissionais variadas competências gerenciais que garantem o desenvolvimento das funções. Estes conhecimentos podem ser entendidos como todas as técnicas específicas sobre suas atividades e informações necessárias para o desenvolvimento do seu trabalho, por isso este profissional deve estar sempre em busca de novas informações para a ampliação de seu conhecimento.

Seguindo ainda as ideias do mesmo autor: “As secretárias, como em outras profissões, precisam ampliar fronteiras e efetuar novas descobertas.

Precisam, para tanto, da compreensão dos seus chefes e do patrocínio das empresas.” (p. 157). Ou seja, mesmo sendo exigida dos profissionais de secretariado a ampliação de seus conhecimentos, muitos administradores, infelizmente, ainda não estão dispostos a compreender e auxiliar no desenvolvimento dos seus funcionários.

O Secretário Executivo deve reunir um conjunto de atributos para conseguir realizar o seu trabalho com sucesso. Deste modo, esse profissional torna-se totalmente capaz de concretizar suas atividades, pois apresenta um perfil com múltiplos valores, é multifuncional, é proativo, possui aptidão para variadas funções, além de ser uma pessoa compreensível e de agir com bom senso de acordo com as circunstâncias do momento. As autoras Squinelo e Bertoldo (2002, p. 29), afirmam que,

Dessa forma, o **perfil** que se deseja desse profissional é que apresente um comportamento crítico, ético, empreendedor, inovador, criativo, participativo e competente, a fim de promover e participar da melhoria do processo de gestão e desenvolvimento de empresas públicas e privadas, objetivando aumento de produtividade e competitividade. [Grifo do autor].

Com isso, esta profissão acaba criando um novo perfil profissional para a área, o Secretário Gestor, que é capaz de tomar decisões, de exercer liderança sobre uma equipe, realizar planejamentos, controlar assuntos específicos e organizar o seu ambiente de trabalho. Pois o Secretário Executivo não atua apenas para servir ao chefe, tendo bom desempenho na qualidade de gestor, ele passa a servir à toda a organização, trabalhando em prol da empresa e de acordo com as exigências estabelecidas pelo novo cenário empresarial.

As mesmas autoras alegam que “O profissional de Secretariado Executivo tem hoje responsabilidades muito maiores das que possuía no passado. Deve representar a empresa interna e externamente, tendo autonomia administrativa e um perfil empreendedor”. (p. 57). Ou seja, este profissional deve estar disposto a assumir variadas responsabilidades, para que

seja possível realizar todas as atividades da sua função com clareza, segurança e êxito, evitando qualquer tipo de equívoco nas suas decisões.

Carvalho e Grisson (2009, p. 17), asseguram que,

Para tanto a função exige competência técnica: conhecimentos de administração, planejamento, psicologia, comunicação, liderança, marketing, finanças, informática, idiomas; e competência social: capacidade de auto motivar-se; de liderar, de relacionar-se; motivar as pessoas; resolver conflitos; de autoconhecimento; de assumir responsabilidade; de aprender continuamente; de ler os ruídos verbais e não verbais; aptidão para o multiculturalismo; para relacionamentos; empatia; cooperativismo; pontualidade e outros.

De acordo com estes autores, é possível verificar que não basta que este profissional realize apenas suas atividades de rotina, ele deve estar sempre aprimorando suas qualificações técnicas e buscando novos desafios. E assim exercer seu trabalho com êxito, para que a sua chefia tenha satisfação com relação ao seu trabalho e ambos criem uma parceria baseada em respeito e confiança.

Com isso, o profissional torna-se mais qualificado e proativo, estando preparado para assumir decisões e executar planejamentos, encorajado pela confiança que o executivo deposita sobre ele. E para que não haja dúvida sobre a capacidade do secretário, este necessita conquistar a confiança do executivo e dos demais colegas, a fim de conseguir atuar manifestando livremente a sua visão sobre as decisões da empresa que lhe cabem, gerando satisfação ao seu administrador e tranquilidade ao lidar com variados problemas.

### **2.1.2 A Influência da Confiança na Execução das Atividades do Secretário**

Um dos aspectos que vem merecendo atenção por parte dos estudiosos é a confiança, o autor que se destaca nessa área é Gasalla (2007, p. 203), “confiar é dar oportunidades ao outro e pensar, a partir desse momento, que assim ele agirá na realidade. É acreditar que o outro ‘é’ e fazê-lo saber que está

sendo visto desse modo”. Ou seja, confiar é dar crédito a alguém e aguardar para que as expectativas desejadas sejam alcançadas e isso é o que o executivo espera do secretário, busca ter a certeza de que as tarefas serão realizadas com êxito. Dando a liberdade para o seu assessor cuidar de problemas existentes, sentindo-se certo, seguro e tranquilo quanto às decisões tomadas.

O profissional de secretariado vem ganhando confiança dentro das organizações, conseguindo conquistar o seu devido espaço e respeito. Mostrando também suas competências técnicas a fim de obter a certeza necessária do executivo para auxiliar no processo decisório. Este profissional de secretariado poderá lentamente assumir certa liderança, havendo um crescimento profissional tanto do secretário quanto do executivo.

Conforme o pensamento de Medeiros e Hernandes (2004, p. 25),

As funções de uma secretária não se resumem no perfeito desempenho de suas tarefas. Sua posição proporciona-lhe certa liderança, e ela deverá conquistar, mediante esforço de participação, simpatia e cordialidade, a cooperação espontânea do grupo.

Como muito bem chamam atenção as autoras, para que haja esta conquista, o profissional de Secretariado Executivo deve manter muita ética, respeito e também firmeza de caráter, estando sempre atento na busca do desenvolvimento e aperfeiçoamento de novas técnicas. Pois o relacionamento com o executivo é baseado na comunicação clara e eficiente, na maturidade emocional e no entendimento mútuo basicamente exercido pela confiança.

De acordo com as autoras, “a secretária deve manter-se sempre aberta para novas aprendizagens na execução das tarefas que lhe são confiadas” (2004, p. 316). Prevalendo a capacidade e também a competência profissional do secretário, que visa o aprimoramento dos seus conhecimentos, da organização e do desenvolvimento de estratégias na busca de novas habilidades e competências múltiplas para que seja possível conquistar e manter a confiança do executivo de forma voluntária.

Gasalla (2007 p. 193), afirma que,

A confiança se obtém de forma voluntária e baseada na percepção de que se está disposto a assumi-la. E, em qualquer caso, é um processo dinâmico que é preciso alimentar constantemente. [...] A confiança não surge de forma natural e espontânea, mas exige uma atenção e um desejo de conhecer e compreender o outro, para saber se é digno de confiança e pode continuar sendo.

Por isso o secretário não está atuando somente como um executor de tarefas e sim como um assessor, estando cada vez mais presente ao lado do executivo. Este que muitas vezes durante a rotina corrida do dia-a-dia de trabalho não consegue organizar e resolver todas as atividades e problemas existentes na organização, contando então com o assessoramento do secretário para ajudá-lo.

Defende-se a ideia de que o executivo deve possuir um pensamento atual e contínuo, inovando sempre suas ideias para que seja possível lidar com as incertezas e ter a capacidade de controlar as decisões tomadas (GASALLA, 2007). Para tal, o profissional de secretariado executivo necessita estar com o pensamento à frente dessas ideias para manter o assessoramento às decisões e colaborar para o sucesso dos planos.

Para desempenhar com eficácia as suas atividades, o secretário tende a recorrer às competências conhecidas como Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. A partir dessas técnicas não somente o profissional de secretariado executivo, mas os demais profissionais adquirem conhecimento sobre suas atividades e compreensão do comportamento humano, proporcionando e depositando a confiança necessária nos envolvidos nos processos decisórios.

Para que ocorra a compreensão deste comportamento humano, Vanin (2010) também contribui, defendendo que deve haver um processo de sugestões com liberdade, contendo objetivos claros para facilitar o envolvimento e uma atmosfera descontraída e propícia para a tomada de decisões. A fim de incentivar o executivo a atribuir sua confiança ao secretário sem nenhum tipo de receio, e assim, este chefe acaba delegando ao profissional de secretariado funções e atribuições de responsabilidade, sem que

haja algum tipo de preocupação com a conclusão destas atividades no prazo correto.

Com isso, surge a questão das escolhas das alternativas para a finalização do processo decisório. Estas alternativas normalmente são consideradas necessárias para que a decisão mais correta seja tomada com eficiência, e ela basicamente é feita através da confiança depositada no executivo, esta que deve ser construída e trabalhada, para que seja possível mantê-la e fortalecê-la durante o período de escolhas e negociação do processo de tomada de decisão.

Segundo o pensamento de Scoss (1974, p. 4), “a habilidade para desenvolver alternativas, na maioria das vezes é tão importante para o êxito do planejamento quanto à tomada da decisão acertada, para as várias alternativas”. Ou seja, a confiança é a base para a finalização do processo decisório e aplicação do mesmo. Onde o planejamento e desenvolvimento com habilidade destas alternativas se tornam essenciais para a eficácia da decisão dentro da organização, porém deve haver o comprometimento na escolha das alternativas entre as partes envolvidas, para que se obtenha sucesso neste processo.

Conforme afirmação de Hardingham (1999, p. 31),

Aprender a conviver com a incerteza é infelizmente um pré-requisito para decidir com competência. Mesmo que possa adiar o julgamento, sua tentativa de obter informação será tendenciosa e reduzida. Se você decide pelas respostas que já tem, antes de conhecer todos os fatos, prejudicará suas próprias decisões.

Mas a confiança é fator fundamental na resolução das decisões, independente das alternativas a serem escolhidas ou analisadas. “De fato, a confiança permite enfrentar o risco e a incerteza nas relações de intercâmbio. Risco assumido pelo confiante que relaxa os controles e espera determinados comportamentos do confiado” (GASALLA, 2007, p. 202). Este processo de escolha das alternativas também é baseado na confiabilidade e na experiência exercida, não somente entre o executivo e o secretário, mas também entre todos os envolvidos no processo decisório.



Scoss (1974, p. 6), afirma que “na tomada de decisões em negócios, a confiança atribuída à experiência geralmente exerce uma influência maior do que a devida”. O secretário executivo busca sempre novas experiências para alcançar as suas metas com qualidade e para que seja possível obter a confiança exigida do executivo que assessora diante da tomada de decisões. Estando sempre disponível para a execução de novas atividades, na busca de uma aprendizagem contínua.

Medeiros e Hernandez (2004, p. 341), defendem que,

A secretária funciona não apenas como um elo de ligação (sic) entre profissionais, mas também como parceira. E a parceria exige sobretudo confiança, objetivos comuns, competência. O executivo necessita de sua ajuda, e ela precisa ser competente para poder auxiliá-lo.

O profissional de secretariado busca sempre alcançar êxito nas suas atividades, planejando previamente a execução destas, sem que haja nenhum erro. Agindo não somente como assessor, mas também como parceiro de seu executivo na resolução dos problemas, tendo em vista os objetivos comuns, a fim de obter uma boa confiança e mantê-la.

“A confiança é o melhor clima para conseguir um ambiente de trabalho estimulante e criativo. A confiança não é algo que se possa pedir nem muito menos exigir: a confiança é inspirada” (LLANO apud GASALLA, 2007, p. 207). Com isso, o profissional de secretariado deve estar sempre em constante alinhamento com as competências e com o cumprimento de seus afazeres. Comprometendo-se a manter o fluxo das realizações das tarefas confiadas ao profissional, a fim de conquistar cada vez mais a confiança do executivo.

Quando o profissional de secretariado conquista a confiança do executivo, ele torna-se apto para administrar certas decisões de tarefas que lhe são delegadas. “Por isso, é importante numa comunicação primeiro conquistar a confiança do interlocutor, para depois comunicar-lhe algo. Uma pessoa tende a estar de acordo com outra que ela aprecie, e apreciará aqueles com quem ela se parece” (CHU, 2006, p. 39). O secretário recebe a credibilidade das pessoas em relação às responsabilidades que assume diante do ato de agir

corretamente, negociando e solucionando os problemas sem a necessidade do envolvimento do executivo.

Baseado na ideia do autor fica evidenciado que o secretário cria um vínculo de confiança com o administrador, fazendo com que esse valorize o desempenho do profissional de secretariado e crie uma interação com o seu assessor, facilitando a resolução dos problemas relativos às decisões a serem tomadas pelo profissional. Afinal, a tendência é estar preparado para enfrentar novas mudanças durante o processo de decisão, mas sempre com uma visão empreendedora sobre o assunto.

Já de acordo com Medeiros e Hernandez (2004, p. 18), “dentro de uma empresa, uma das principais qualidades desejáveis da secretária é a sua capacidade de relacionar-se bem com executivos, auxiliares, colegas, visitantes. Em suma, é necessário promover boas relações no escritório”. Podem-se resumir essas relações humanas em obter e conservar a confiança dos outros, sendo esta uma tarefa não muito fácil, já que envolve variados critérios de acordo com a situação a ser resolvida pelo executivo e demais envolvidos.

Gasalla (2007, p. 211), defende a ideia de que,

A confiança inicial não é suficiente para manter e dar continuidade à relação. A confiança se constrói e é preciso mantê-la. A confiança não se sujeita a uma avaliação permanente. [...] A confiança se trabalha. Não se pode deixá-la solta e ver o que acontece. Somos conscientes de que pode se quebrantar e muitas vezes não sabemos ao certo como pode ser reconstruída.

De acordo com os aspectos que foram estudados neste subitem sobre a atuação do secretário a partir da confiança, é possível verificar quão relevantes são estas agilidades para um bom trabalho e um bom relacionamento. A conquista da confiança e a realização das atividades descritas são importantes para entender que o Secretário Executivo pode atuar na organização como Indivíduo-Chave.

## 2.2 O INDIVÍDUO CHAVE NAS ORGANIZAÇÕES

Atualmente as empresas que investem em inovação estão em busca de resultados mais positivos e motivadores para conseguir permanecer em alta no mercado de trabalho. De acordo com Scherer e Carlomagno (2009, p. 15), “A inovação na Organização consiste na busca de novas formas de estruturar a empresa, de redesenhar o papel dos colaboradores e de redefinir as parcerias.”. É possível verificar, de acordo com a afirmação dos autores, que a inovação nas empresas visa verificar a função dos funcionários e assim, realocá-los quando necessário para funções mais necessitadas, buscando o aprimoramento da empresa no mercado de trabalho.

Thomas e Ruffoni (2012, p.09) informam que,

A inovação é um tema que vem recebendo cada vez mais atenção por parte de acadêmicos, empresários, gestores públicos, entre outros. Esse tema revela-se importante, pois é por meio da inovação que as empresas conseguem diferenciar-se, manter-se e crescer no mercado e os países conseguem elevar suas capacidades de geração de riqueza. A inovação é estudada por diferentes áreas do conhecimento, dada a complexidade do seu processo de geração e difusão.

A inovação é estudada em diversas áreas, e uma delas se destaca por abordar a Construção da Organização Inovadora, que busca identificar entre os funcionários os que possuem habilidades diferenciadas. Entre estes, uma característica que se sobressai é o de indivíduo-chave ou figuras-chave, que se destacam pela capacidade de inovar os negócios, resolver problemas complexos e por possuir um comportamento criativo, conforme afirmam Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 497), “Na verdade, existem várias funções que figuras-chave podem desempenhar as quais tem influência sobre o resultado de um projeto.” Ou seja, o indivíduo-chave é um colaborador que se destaca por possuir habilidades que podem persuadir e auxiliar nas decisões da empresa.

Estes mesmos autores também destacam que,

A incerteza e a complexidade envolvidas na inovação significa que muitas inovações promissoras morrem antes que cheguem ao

público externo. Uma forma de contornar este problema é a existência de um indivíduo-chave (ou, algumas vezes, de um grupo de pessoas) que está preparado para defender a causa e para oferecer alguma energia e entusiasmo para levar a inovação através do sistema organizacional. Tais indivíduos-chave, ou campeões de projetos, têm sido associados a muitas inovações famosas [...] (p. 494).

Com base nos autores é possível verificar que, com o mercado de trabalho baseado em conhecimento, uma das características predominantes em alta é a criatividade, onde as pessoas são as ferramentas ativas mais importantes dentro da empresa. Porém, um dos desafios encontrados pelas organizações é o de iniciar a prática do comportamento inovador e o de mostrar o quanto é possível prosperar após adotar este tipo de conduta.

Um Indivíduo-chave é um profissional que possui as características necessárias para contribuir para o desenvolvimento da organização, ou seja, é um inovador criativo, que é capaz de integrar informações distintas, de relacionar ideias, que possui flexibilidade e é capaz de tomar decisões. Entre outras características, é uma pessoa perspicaz, que possui motivação e interesse pelo reconhecimento dos outros, possui também a capacidade de avaliar os prós e contras e mudar de direção quando necessário para auxiliar nas negociações.

De acordo com Horta e Santos (2012, p. 52 e 53),

*Indivíduo-chave*: alguns perfis de indivíduos contribuem para o sucesso das atividades da inovação. O *inventor* é o gerador da ideia. Ele serve como fonte de conhecimento técnico, motivação e inspiração para mudanças incrementais durante a realização do projeto. Já o *patrocinador organizacional* acredita no potencial da inovação e consegue auxiliar na obtenção de recursos ou no convencimento dos críticos. Ele, geralmente, pertence ou tem acesso à alta gestão. O *gatekeeper tecnológico* coleta informações de diversas fontes e repassa à equipe de desenvolvimento, quando ela precisa. São bem conectados com a estrutura social informal da organização. [Grifo do autor].

As autoras acima afirmam que existem vários tipos de indivíduos-chaves, onde cada um possui uma característica específica diferenciada que faz com que se destaque dentro da empresa ou da sua equipe. Estes perfis inovadores e criativos são diferenciados, pois são capazes de agregar informações distintas, são perspicazes, possuem flexibilidade para avaliar prós

e contras das informações, motivação e interesse pelo reconhecimento dos outros.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 485), também concordam com a mesma ideia das autoras e acrescentam que, “Cada vez mais, a inovação tem a ver com trabalho de equipe e com a combinação criativa de diferentes disciplinas e perspectivas”. Ou seja, o indivíduo-chave pode ser identificado como uma ferramenta da inovação, pois tem a capacidade de resolver problemas complexos, além de possuir um conjunto de habilidades diferenciadas e conseguir alcançar resultados admiráveis no seu trabalho diário.

Os mesmos autores destacam que,

Inovação tem a ver com informação, [...] o sucesso está fortemente associado ao bom fluxo de informação e comunicação. A pesquisa mostra que tal rede é, em geral, proporcionada por indivíduos-chave dentro da estrutura informal da organização que age como gatekeepers – coletando informações de diversas fontes e passando-as para as pessoas relevantes, que estarão mais bem-capacitadas ou mais interessadas em usá-las. (p. 501)

Com base nas afirmações acima, pode-se identificar que o indivíduo-chave possui características de um perfil de destaque dentro da organização que busca trabalhar com a inovação. Ou seja, esta empresa está à procura de novos resultados de sucesso com base no conhecimento da sua equipe, incentivando-os à socialização com seus colegas, visando qualificá-los para contribuir com as suas características criativas.

É necessário que a organização tenha conhecimento dos diferentes modelos de inovação existentes para poder se adequar ao que melhor se encaixa à sua necessidade e às qualidades de seus colaboradores. Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 90), informam que “As empresas precisam conhecer as competências dos colaboradores nas áreas de interesse da organização a fim de direcioná-los para os cargos certos. ” Permitindo-se com isso, a identificação das fragilidades das equipes, para detectar áreas que precisam de atenção e de capacitação específica, fazendo com que se consiga trabalhar de uma forma mais eficiente na implantação da ferramenta de inovação que melhor se encaixa à necessidade.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 501) fundamentam que, “Funções-chave não estão apenas no lado da gestão técnica e de projeto; estudos sobre inovação também enfatizam a importância do ‘inovador de negócios’, alguém que pudesse representar e considerar a perspectiva de mercado ou de usuário mais ampla”. Ou seja, essas funções não necessariamente devem ser administradas pela gestão técnica de tal projeto, podendo estas ser conduzidas por um indivíduo-chave que tenha as capacidades específicas para a realização do trabalho. Com isso, é possível demandar mais estas atividades para outros indivíduos para que seja possível a conclusão destas com mais rapidez e efetividade.

Os mesmos autores abordam o conceito de indivíduo-chave com um exemplo,

Thomas Allen, trabalhando no MIT, fez um estudo detalhado do comportamento de engenheiros durante desenvolvimentos tecnológicos de larga escala relacionados ao programa da nave espacial Apollo. Seus estudos enfatizaram a importância da comunicação informal da inovação de sucesso e chamou a atenção específica para os *gatekeepers* – que nem sempre estavam em posições de gestão de informação, mas que estavam bem conectados com a estrutura social informal da organização – como jogadores-chave no processo (p. 501). [Grifo do autor]

Com isso, é possível verificar a importância de indivíduo-chave dentro das organizações, pois este é uma ferramenta fundamental para que as estas empresas possam inovar na sua maneira de trabalhar e lidar com as pessoas dentro do ambiente de trabalho. E é justamente nesta posição que o Secretário Executivo se encaixa, pois, ele está ligado aos cargos de gestão, e com isso, busca sempre informações sobre os assuntos dos setores e da empresa, para que possa estar disponível para auxiliar qualquer pessoa seja do seu setor ou de outro, que necessite de informações claras e corretas, e caso o secretário não possua as informações necessárias no momento solicitado, ele sempre estará disposto a pesquisar a respeito do assunto.

### 2.2.1 Desafios do Secretário Executivo na Atuação como Indivíduo-Chave

Atualmente o Secretário Executivo vem atuando como Indivíduo-Chave dentro das organizações, pois é um profissional envolvido com todos os setores e responsável por variadas informações importantes. Ele estabelece a comunicação entre a chefia e os demais setores, devendo sempre agir com flexibilidade e ética e de uma maneira multifuncional a fim de atender a todos com entusiasmo e respeito.

De acordo com Squinelo e Bertoldo (2002, p.60),

O mundo globalizado concebe o Secretário Executivo como um profissional criativo, envolvido, independente, responsável e multicultural. Uma ferramenta indispensável em qualquer instituição comercial ou educacional que busque o reconhecimento nacional e/ou internacional. Um profissional que trabalhe em parceria, que desenvolva as competências múltiplas, que agregue valor ao ambiente de trabalho, que coopere nas tomadas de decisões, [...]

Assim, o profissional de secretariado que atua como Indivíduo-Chave, muitas vezes encontra alguns desafios durante a sua jornada, pois necessita ser proativo e estar sempre bem conectado com toda a estrutura organizacional para que possa coletar corretamente informações que sejam relevantes para a chefia. Com isso, muitas vezes, este profissional é procurado mais seguidamente pelos gestores dos demais setores a fim de servir como fonte de informação durante a realização de um projeto ou até mesmo auxiliar na obtenção de algum outro recurso.

Alonso (2002, p.21), afirma que,

“Os executivos estão, cada vez mais, procurando estabelecer parceria de sucesso com sua equipe de trabalho. O profissional da área secretarial, ou seja, o (a) Assessor (a) é, portanto, um dos elos principais para que esta engrenagem se ajuste de forma produtiva”,

Ou seja, é através do Secretário Executivo que as chefias transmitem informações para que a sua equipe trabalhe com eficiência, sem que haja nenhum tipo de constrangimento diante das exigências, pois o secretário tende a filtrar os dados que lhe são passados, buscando uma maneira mais suave de

repassar estes avisos, visando uma busca constante pela inovação no que diz respeito ao trabalho em equipe, ao tratamento e valorização dos funcionários.

Conforme Horta e Santos (2012, p.27), “atualmente, a palavra inovação está presente nos objetivos de muitas empresas. Na verdade, o que está por trás disso é a busca da liderança ou da sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo”. Seguindo este pensamento, é necessário verificar que neste mercado competitivo, está cada vez mais complicado conseguir fazer com que as equipes de trabalho se sintam motivadas para exercerem suas atividades em busca de uma liderança no mercado de trabalho global. E novamente o Secretário Executivo entra com a sua atuação de Indivíduo-Chave no que diz respeito à motivação e inspiração para mudanças, auxiliando e influenciando os demais funcionários a exercer suas funções com mais vontade, para o crescimento deste e também da empresa, mas muitas vezes esta tarefa torna-se um pouco complicada, pois algumas pessoas não conseguem compreender a informação passada, o que se torna mais um desafio para a atuação do Secretário.

Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p.90), citam que,

“A inovação é obtida pelo esforço de pessoas. O uso de técnicas, ferramentas e metodologias é ineficaz se as pessoas não participarem do processo. Portanto, há um laço muito forte entre capacitação de pessoas e capacidade de inovação”.

Estes esforços feitos pelo Secretário Executivo para que consiga enfrentar todos os novos desafios que surgem durante a sua atuação como indivíduo-chave é chamado de inovação. Pois o mesmo utiliza de suas técnicas e ferramentas para conseguir fazer com que os demais colegas de equipe entendam suas metodologias e compreendam as informações de modo simples e preciso, visando a eficiência e a capacidade do desenvolvimento do trabalho de todos.

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 23), afirmam que, “a inovação é movida pela habilidade de esclarecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”, e o profissional de Secretariado Executivo costuma utilizar de



suas habilidades na comunicação para conseguir manter os relacionamentos elucidados e assim aproveita as ocasiões para desenvolver melhor suas funções-chaves. Sendo assim, está sempre empregando a inovação no seu ambiente de trabalho, buscando novas maneiras de lidar com as variadas situações diárias que envolvem as chefias e também os demais funcionários, seja em um auxílio à uma nova negociação de um processo decisório, ou em uma ação diária pertinente à rotina da empresa.

Segundo Torquato (1992, p.156),

Para escalar esse novo patamar, a secretária passará por uma formação mais completa, que incluirá cursos de técnicas de administração, planejamento, liderança, comunicação, informática, cultura e clima organizacional, além de conhecimentos específicos relacionados às respectivas áreas de atuação (vendas, marketing, finanças, etc). Não se exigirá da nova secretária o domínio completo de conhecimentos abrangentes, mas as informações fundamentais para que possa atuar, com desenvoltura, seus novos desafios.

Este novo patamar do profissional de Secretariado Executivo já está atuando nos mercados de trabalho, onde pode-se verificar a exigência de várias outras ferramentas administrativas além das que o Secretário já possui. Dentre elas estão as técnicas de planejamento, liderança, clima organizacional, comunicação e etc, assim como foi citado acima pelo autor, estes conhecimentos são essenciais para que o profissional possa operar de maneira eficaz no ambiente de trabalho, podendo auxiliar nos processos decisórios com mais constância e sem ter medo de expressar suas opiniões.

A exigência de novas técnicas e qualificações está se tornando cada vez mais evidente dentro das empresas, pois o profissional não está mais atuando apenas como um secretário, ele está assumindo outras funções, demandando tarefas, tomando mais decisões, atuando com mais agilidade nas suas tarefas e com isso está conquistando novos desafios. Um deles é poder auxiliar nos processos decisórios, muitas vezes por ter o conhecimento total do que se trata o assunto em questão, tornando assim sua rotina mais ágil e eficiente.

## 2.3 OS PROCESSOS DECISÓRIOS

O processo decisório está baseado em planejamento, execução e implantação das ideias propostas para a melhoria da empresa, e todo esse processo deve ser estudado pelos executivos que pretendem criar novas estratégias para a sua organização (BETHLEM, 2004). Com isso, a tomada de decisão deve ser bem executada para garantir sucesso e também deve ser aprendida e aceita por todas as pessoas envolvidas, pois a transformação de ideias estratégicas em ações com bons resultados exigirá dos administradores geração de boas propostas e um planejamento estratégico inteligente.

Frente ao dinamismo do mundo na atualidade, o pensamento estratégico pode ser considerado um planejamento diário sobre as decisões a serem tomadas na empresa, pois a cada mudança identificada no ambiente de trabalho surgem novos pensamentos, e com isso, novas decisões serão tomadas para a permanência do processo de controle das atividades. Este pensamento também é fator essencial na competitividade, onde os membros da empresa adquirem o hábito de atenção às mudanças referentes às estratégias, desenvolvendo habilidades necessárias para a realização de atividades referentes às tomadas de decisões.

Garret e Dias (2003, p. 35), defendem a ideia de que,

*As organizações têm a necessidade de conciliar seu pensamento estratégico e global com a realidade dos mercados locais. Ao definir sua estratégia de atuação, avaliar suas oportunidades de negócios e possibilidades de parcerias e a disponibilização de tecnologia, sua concepção de operações precisa estar alinhada globalmente. [Grifo do autor].*

Fica evidenciado mais uma vez de que há a relevância do pensamento estratégico no mercado de trabalho atual e globalizado, onde o processo de tomada de decisão é baseado neste pensamento de acordo com as mudanças ocorridas nas negociações. Mas com a complexidade e a incerteza do mercado de hoje em dia, está se tornando cada vez mais difícil a implantação de um único pensamento estratégico dentro das organizações.

Azevedo e Costa (2001, p. 39), declaram que,

Mudanças ocorrem em todos os momentos, e a velocidade com que isso acontece, muitas vezes, não nos deixa perceber os limites entre, presente, passado e futuro. Devemos nos adaptar e buscar as melhores soluções para caminharmos lado a lado com as transformações, sempre aperfeiçoando a qualidade do nosso trabalho.

Ou seja, o profissional de Secretariado deve estar inserido no processo de mudança na organização, adaptando-se às exigências do novo perfil da empresa e auxiliando na criação de novos processos decisórios. Para adequar-se a essas exigências, é necessária a criação de novas estratégias a todo o momento, desenvolvendo a intuição coletiva e ampliando a capacidade da equipe envolvida na tomada de decisão, para que seja possível enxergar as ameaças e também as oportunidades com antecedência e precisão.

Cusumano (2002, p. 150) afirma que “a criação da estratégia é, portanto, altamente dependente das experiências e da estrutura de referência das pessoas, o pensamento coletivo é a morte da diversidade estratégica”. Portanto, o pensamento estratégico não deve ser o único foco na tomada de decisão dos negócios, deve haver o gerenciamento correto das estratégias e a compreensão das ideias propostas pelos demais.

O Secretário Executivo deve ter consciência de seu papel e auxiliar o administrador na obtenção de informações, agilizando a execução de novas estratégias para a negociação das decisões a serem tomadas. Mas para que isso ocorra, ele deve estar plenamente ciente de todas as informações passadas sobre a negociação, desempenhando um assessoramento na criação de outros planos estratégicos e no apoio dos mesmos.

O autor citado acima continua defendendo a ideia de que “o desenvolvimento da estratégia exige que os gerentes façam previsões sobre o futuro” (p. 135). Os executivos tendem a buscar informações sobre o foco da empresa, o investimento de recursos e como coordenar as atividades dentro da organização. Neste momento o administrador normalmente delega este tipo de

atividades para o secretário executivo, que busca as devidas informações rapidamente, a fim de auxiliar o executivo de maneira satisfatória e eficiente.

O administrador tende a analisar todas as potencialidades da empresa e também as fragilidades, identificando as oportunidades para pôr em prática o plano do processo decisório, e explorando as ameaças que possam prejudicar a organização. Estando sempre em busca de novas formas de empreendedorismo para iniciar o seu planejamento, para que seja possível executar todos os pensamentos estratégicos com eficácia.

Este executivo deve ter ao seu lado alguém confiante e capaz, com ideias inovadoras, que esteja preparado para lidar com as surpresas diárias, buscando sempre uma nova alternativa de resolução dos problemas. E todos estes recursos são facilmente atingidos através de um profissional competente e ninguém melhor do que o secretário para a realização dessas atividades.

Garret e Dias (2003) defendem a ideia de que por ser tão importante para o destino da organização, o processo decisório deve englobar todas as atividades realizadas pela empresa, a fim de obter projetos de acordo com os objetivos da organização. Para tanto, esses planejamentos devem ser claros, facilitando o entendimento dessas ideias pelos funcionários e a sua rápida disseminação, facilitando a aplicação da decisão.

Alonso (2002, p. 23), destaca que:

É muito importante que o Assessor/Secretário Executivo entenda todo o processo no qual trabalha e participe ativamente dele, pois haverá situações que ele e/ou sua equipe terão de substituir o executivo/de nível hierárquico maior e, conseqüentemente, liderar situações e tomar as decisões por ele. É claro que isso exige uma certa dose de experiência, observação, conhecimento, bom senso e, principalmente, a capacidade de *administrar conflitos*. [Grifo do autor]

Para que o profissional de Secretariado Executivo possa vir a assessorar a sua chefia, é muito importante estar capacitado para assumir variadas responsabilidades, dentre elas, a tomada de decisões. Porém para isso, é necessário que este possua conhecimento sobre os assuntos pertinentes à gestão empresarial, ter um pensamento estratégico, capacidade de administração e seriedade nas ações.

Este pensamento estratégico consiste em um processo constante de criação de planos, com a intenção de renovar a gestão empresarial e programar novas ideias para suprir a constante mudança do mercado de trabalho. Visando o aprimoramento dos objetivos, antecipando e promovendo transformações positivas e um aprendizado contínuo dentro da organização, para não se tornar algo obsoleto.

A implantação de novas decisões representa mudanças em variados locais na empresa e até mesmo em sua estrutura, e o Secretário Executivo tende a assessorar o executivo na visualização destas mudanças futuras, atuando como um líder e dando ênfase aos problemas que podem existir por conta da resistência dos demais funcionários. Buscando apoiar a tomada de decisão e esclarecer aos demais a importância da aceitação das transformações na empresa e os benefícios causados pelo pensamento estratégico positivo.

Chu (2006, p. 104 e 105), afirma que:

O bom líder, em seu ambiente de trabalho, planeja estratégias, transforma cada estratégia em tarefas, distribui o trabalho, supervisiona a execução e finalmente verifica os resultados. A seguir, procura detectar áreas problemáticas, alterando as estratégias para uma execução mais eficaz no futuro.

A partir das colocações infere-se que um bom líder administrador tende a transformar o seu pensamento estratégico em um plano de estratégia, onde serão necessárias variadas habilidades gerenciais para se colocar em prática a realização dos processos decisórios. Com isso, o executivo tende a buscar no Secretário Executivo aptidão para a realização de tarefas que dizem respeito a qualidade dos planos a serem criados, tais como coleta de informações, análise do ambiente de trabalho e dos funcionários e também os problemas que ocorrem na organização onde devem ser aplicados os devidos planos estratégicos, com isso, este profissional estará contribuindo para as negociações dos processos.

### **2.3.1 Contribuindo nas Negociações dos Processos**

Os executivos tendem a lidar com variados tipos de negociações antes de chegar à conclusão do processo decisório. Ou seja, ainda há informações e alternativas a serem analisadas na busca da melhor escolha, para que se chegue ao final do processo da negociação com mais eficácia.

Segundo Vanin (2010, p. 87), “negociação é um processo de comunicação através do qual as pessoas trocam informações, inicialmente antagônicas, mas com o objetivo de convergir. Se isso não ocorrer, fatalmente não haverá acordo.” Desta forma, o profissional de secretariado executivo deve estar devidamente capacitado para poder agir como um indivíduo-chave e assim, assessorar e corresponder às exigências do caso em questão, dedicando o suporte necessário na prestação de informações aos administradores para que haja o acordo necessário na tomada de decisão.

O autor mesmo destaca que a negociação também é dinâmica, basta apenas escolher as pessoas certas para a participação da tomada de decisões. Mas caso estas não sejam as corretas, acaba-se alterando os envolvidos, e os interesses a serem discutidos passam a causar problemas, o que levam os executivos a abrir mão da busca dos resultados e o nível de relacionamento entre as partes acaba ficando prejudicado.

Dessa forma, é importante salientar que o secretário acompanha todas as mudanças ocorridas durante a negociação dos processos, visando manter posturas que podem ser táticas facilitadoras para que não haja a alteração dos envolvidos. Destacando-se como uma dessas táticas a confiança, que apoia na resolução da negociação e na administração correta do tempo, independente da estratégia adotada pelos administradores, e de acordo com o nível de interesse destes.

Alonso (2002), destaca que o secretário executivo tem de estar em busca das informações atualizadas, pois a mudança no mercado de trabalho é constante e este deve sempre estar bem qualificado e em dia com suas competências técnicas para que seja possível alcançar todos os objetivos estabelecidos na negociação com facilidade e efetividade. Uma vez que este

profissional está ligado ao mercado de trabalho e desenvolvendo suas competências, ele estará mais confiante para cumprir suas tarefas, demonstrando segurança sobre os conteúdos apurados para que não haja nenhum contratempo no processo decisório.

De encontro a essas informações seguem as dificuldades que o secretário enfrenta para conquistar a confiança do executivo, devido às variáveis que interferem nas decisões. Tais como, os critérios de racionalidade e eficácia, a falta ou excesso e incerteza de informações e também os recursos existentes para a obtenção do raciocínio competente sobre os objetivos da organização, a fim de tomar decisões sensatas para alcançar o sucesso e conseqüentemente a confiança do executivo.

Na negociação, independentemente da posição hierárquica ocupada pelo profissional de secretariado dentro da organização, seu papel será de indivíduo-chave empreendedor, assessor e também de executor de algumas atividades relacionadas com o processo. Trabalhando efetivamente de forma produtiva e participativa e possibilitando a facilitação dos resultados positivos no ambiente de trabalho. (ALONSO, 2002)

Já entre os administradores que participam do processo decisório em questão, tem de haver uma cumplicidade na hora das escolhas. Hardingham (1999, p. 89), comenta que “a característica chave para tomar decisões em conjunto é que duas ou mais pessoas tenham responsabilidade, direitos e envolvimento iguais para fazê-lo”. Ou seja, não basta apenas manter o comprometimento com a negociação, é fundamental que se tenha o envolvimento e principalmente responsabilidade de ambas as partes até a finalização do processo, para que haja a eficácia da decisão aos setores envolvidos da empresa.

O administrador deve estar preparado para iniciar a negociação de um processo de tomada de decisões, conhecendo e entendendo os objetivos propostos a serem realizados, não bastando apenas ter as características padrões de um bom negociador. Sendo assim, o secretário estará sempre buscando novas tecnologias e técnicas de negociação para auxiliar o executivo na conclusão das decisões, experimentando sempre algo novo, mas sólido o

suficiente para não haver nenhum deslize no decorrer da negociação. Assim como explica Scoss (1974, p. 20):

O homem preparado para tomar decisões não pode ser qualificado por caracteres padronizados, nem pelas reações que obedeçam a uma disciplina comandada por ele, mas sim, pelo uso que fizer dos processos solidamente experimentados, que possam servir de orientação para o uso do bom senso, numa tomada de decisão.

O autor destaca que a negociação do processo decisório não é somente o ato das escolhas das variadas alternativas existentes, mas também devemos incluir a pesquisa, a análise de todos os fatores estratégicos, o estudo dos projetos em discussão e a comparação e avaliação de todos os fatos e causas. Habilidades gerenciais estas que dizem respeito à aptidão para analisar variadas situações, sendo elas complexas ou não.

Chegando ao final do processo com uma única alternativa e uma escolha mais conveniente de negociação, onde ambas as partes estejam devidamente satisfeitas com o resultado. Desta forma, ajudando os gerentes a perceber a capacidade do trabalho em equipe na negociação, podendo-se identificar variadas habilidades como a comunicação eficiente, a motivação e o ato de delegar tarefas de acordo com as decisões negociadas.

Nessas fases descritas por Scoss, desde a pesquisa até ao final do processo, é responsabilidade do profissional de secretariado executivo auxiliar no esclarecimento de alguns pontos. Identificando a ocasião em que deve ser tomada a decisão, ampliando sua posição para construir uma base de contatos corretamente e desempenhando certa influência na decisão mais favorável.

No estudo feito percebe-se que o profissional de secretariado executivo atua em variadas situações, disponibilizando informações e facilitando a comunicação entre os administradores na negociação do processo decisório. Onde o executivo, com base no que lhe é passado pelo secretário, deve optar por escolhas sensatas e que sejam pertinentes aos assuntos discutidos com os demais que participam da negociação.



### 2.3.2 Oportunidades de Inovação e Crescimento Profissional

Ao longo do tempo, a profissão de secretariado executivo vem passando por variadas transformações, inovando-se e criando uma visão mais abrangente dos projetos da empresa onde este especialista atua. Essa inovação é algo fundamental para o desenvolvimento e crescimento profissional desta área dentro das organizações, buscando contribuir ao longo do tempo para a profissão no mercado de trabalho.

Faggion, Thomas e Trez (2012, p. 31 e 32), comentam que,

A inovação que se busca apresenta resultado prático. Não se refere apenas a uma ideia criativa ou a uma criação sem utilidade no mercado. As inovações são resultado de intenções, com o objetivo de gerar efeito economicamente relevante. Elas não devem ser medidas por sua importância científica ou tecnológica, mas pelo que contribuem para o mercado e para o cliente.

Ou seja, essa inovação tem como objetivo a obtenção de bons resultados para o crescimento da empresa no mercado, visando que a mesma se destaque economicamente. Com isso, é possível compreender a importância de se ter um profissional competente que saiba lidar com os desafios atuais do mercado, pois este estará sempre informado sobre os novos desafios que possam surgir juntamente com as oportunidades de inovação.

Torquato (1992, p. 155 e 156), evidencia que:

Pela rápida amostragem da nova situação, percebe-se que teremos pela frente uma secretária executiva de alto nível, que funcionará, efetivamente, como braço direito do chefe e não apenas como suporte da área administrativo-operacional, que será sua atual configuração. Antevendo secretárias debruçando-se sobre planilhas, consultando mapas de computador, tirando listagem e conferindo posições para, logo em seguida, oferecer ao chefe real posicionamento dos serviços.

Com base nas afirmações de Torquato, é possível identificar que as responsabilidades citadas já foram assumidas por alguns profissionais de secretariado executivo em várias empresas de diversos segmentos. Que este Secretário Executivo já está atuando como braço direito da chefia e das

gestões, proporcionando aos chefes suporte necessário sobre a disposição dos serviços prestados à empresa.

Scherer e Carlomagno (2009), afirmam que inovar também significa a valorização das pessoas e que este processo é baseado no conhecimento e na confiança de líder e equipe. Valorizando e qualificando os seus funcionários para que estes possam colaborar com a sua criatividade, sua iniciativa e assim gerar bons resultados.

De acordo com Squinelo e Bertoldo (2002, p. 58 e 59),

O profissional de Secretariado Executivo tem grandes potencialidades uma vez que trabalha diariamente com o corpo gestor da empresa e faz parte dele. É um profissional de busca a capacidade empreendedora acima de tudo e vislumbra um mercado inovador e carente de seu trabalho.

O Secretário Executivo é um profissional que está sempre em busca de melhorias e novas oportunidades, trabalha diariamente com chefias e também com equipes e busca sempre inovar nas suas ferramentas de trabalho. Guimarães (1999, p. 301), afirma que “A secretária ‘de futuro’ não trabalha mais para um determinado executivo e sim para a empresa. A profissional não conduz sua carreira atrelada à do chefe.” Tudo isso lhe faz ser um funcionário empreendedor e inovador, fazendo com que surjam novas oportunidades de trabalhando, impulsionando-o para o seu crescimento profissional.

Squinelo e Bertoldo (2002 p. 28), explicam que,

O mundo dos negócios tornou-se tão complexo e modificado que foi inevitável a mudança da concepção das funções do secretário. Máquina de escrever, bloco de taquigrafia, telex, atender telefonemas, marcar compromissos ou pagar contas do chefe tornaram-se ferramentas e atividades pertencentes a um passado distante. O que se espera hoje desse profissional é que tenha capacidade decisória no que se refere ao desenvolvimento da empresa [...]

A fim de alcançar o crescimento profissional, o Secretário Executivo busca diariamente aprimorar-se nas suas técnicas específicas e também em assuntos que são referentes ao todo da empresa. Pois com a constante mudança no mercado este profissional necessita estar sempre atualizando suas

funções e atividades, visando destaque da sua categoria junto às gestões das empresas.

Guimarães (1999, p. 298), afirma que “somente uma secretária bem-informada e treinada dará respostas coerentes e funcionará como braço direito do seu chefe.” A função de assessoramento a diretores e chefias é muito importante, pois se trata de um papel essencial dentro das empresas que visa auxiliar nas tomadas de decisões e em fatores positivos que tendem a beneficiar a organização onde atua.

De acordo com Carvalho e Grisson (2000, p. 455),

Para que seu trabalho seja exercido com grande êxito, é necessário que a secretária não apenas faça o trabalho de que goste, mas que goste do trabalho que está fazendo. Estar sempre se aprimorando e se superando, faz com que o executivo tenha satisfação com relação ao seu trabalho, e acredite em seu potencial. Assim, ambos estarão construindo uma parceria baseada em algo fundamental: a confiança recíproca.

Para que seja possível haver um crescimento profissional do Secretário Executivo dentro da empresa onde atua, é necessário que a sua relação com o executivo seja de confiança. Pois assim, a chefia terá certeza de que pode delegar o seu trabalho para este secretário sem que haja nenhum problema, e com o tempo este profissional pode vir a conquistar cargos maiores e de destaque dentro da organização onde atua.

Em vista disso, somente com um bom relacionamento, confiança e comunicação eficaz será possível um sincronismo eficiente entre o secretário e o executivo para a obtenção do sucesso nos processos de negociação das decisões da empresa. Com isso, é possível obter oportunidades de inovação e crescimento profissional no mercado de trabalho, a fim de alcançar uma função que seja desejada.

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta o tipo de pesquisa utilizada neste trabalho, bem como a amostra utilizada no estudo e as técnicas para coleta e análise dos dados. Além disso, são apresentadas as limitações do método de estudo e as etapas desenvolvidas no trabalho.

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Utilizou-se neste trabalho o Estudo de Caso único, pois conforme Yin (2001) destaca, ele é preferível quando se tem perguntas do tipo “Como?” e “Por quê?” e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos. Outro motivo é o fato desse método ser um tipo de pesquisa empírica que possibilita estudar profundamente uma situação atual em seu contexto real, sem que o pesquisador interfira de modo significativo no objeto em estudo.

Foi realizada também uma pesquisa bibliográfica a fim de buscar informações em livros de autores renomados que abordam o assunto apresentado pela autora. Segundo Furasté (2010), a metodologia visa explicar que tipo de pesquisa será feita para o trabalho que está sendo desenvolvido, informando os tipos de procedimentos que serão utilizados para a coleta de dados e como serão tratadas e analisadas estas informações. Ou seja, é a descrição de todo o conteúdo utilizado para o desenvolvimento do trabalho.

Quanto a seus objetivos, o trabalho realizado pode ser classificado como exploratório, pois tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito, envolvendo levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado.

Já em relação à sua natureza, a pesquisa é qualitativa, pois as principais características dos métodos qualitativos são a imersão do pesquisador no contexto e a perspectiva interpretativa de condução da pesquisa (KAPLAN, 1988).

### 3.2 POPULAÇÃO ALVO

A população alvo do estudo de caso é formada por profissionais da área de Secretariado Executivo de diversas empresas de médio porte de Porto Alegre e Região Metropolitana.

A escolha desta população alvo se deu pela técnica de amostragem por conveniência. Nesta técnica, o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam representar a população de alguma forma. A grande vantagem da amostragem por conveniência ou acessibilidade é o seu baixo custo e rapidez (YIN, 2001).

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Como técnica para coleta de dados foi feita a entrevista orientada por um questionário (APÊNDICE A), com perguntas fechadas e abertas para registro da opinião dos participantes, as entrevistas foram feitas pessoalmente, via telefone e skype, para obter respostas mais claras e consistentes das questões abertas. A aplicação do questionário foi realizada de 01 a 20 de maio de 2015.

De acordo com Gil (2008, p. 109),

Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação. A entrevista é, portanto, uma forma de interação social. Mais especificamente, é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação.

Dessa forma, pode-se dizer que a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados mais eficientes para obtenção de dados claros e possibilita a obtenção de maiores informações com mais facilidade. Nela o entrevistador pode esclarecer dúvidas que o entrevistado possa ter sobre alguma pergunta,

assim como a pessoa entrevistada pode explicar alguma resposta que o entrevistador tenha dúvida.

### 3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados foi efetuada através do cruzamento das percepções dos envolvidos de acordo com o conteúdo coletado nas entrevistas, bem como a comparação e interpretação das respostas das questões dissertativas a fim de tornar as informações válidas e significativas. À medida que os dados foram obtidos, estes foram conferidos com informações já existentes e com as bibliografias dos autores pesquisados.

Os dados da pesquisa de campo são apresentados através de gráficos expressados em porcentagem, para as perguntas objetivas e quando às perguntas dissertativas, foi feito uma análise dos dados coletados a fim de identificar e reunir as respostas de acordo com a afinidade de atuação dos profissionais e ao final, comparados à literatura pesquisada durante o desenvolvimento do referencial teórico. Facilitando assim a análise destes dados identificados e também o alcance dos objetivos da presente pesquisa.

De acordo com Gil (2008), há três etapas que na maioria das vezes devem ser seguidas na análise para se obter um resultado mais concreto, que são: a redução dos dados, que consiste basicamente na seleção das informações passadas pelos entrevistados, simplificando-os e deixando-os organizados para que as conclusões se tornem constatáveis; a apresentação que consiste na organização das informações de acordo com as suas semelhanças, permitindo-se a análise com mais clareza; e a conclusão/verificação que requer uma revisão de todos os documentos, para conferir se todo o conteúdo está adequado à pesquisa.

### 3.5 LIMITAÇÃO DO MÉTODO DE ESTUDO

A limitação do método de estudo ocorre pelo fato deste trabalho ser realizado com um público alvo pequeno, devido à limitação de tempo para a realização do mesmo. Sendo assim, os resultados obtidos neste estudo não podem ser conclusivos e generalizados em função da restrição da amostra, contribuindo apenas para direcionar estudos posteriores.

## 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

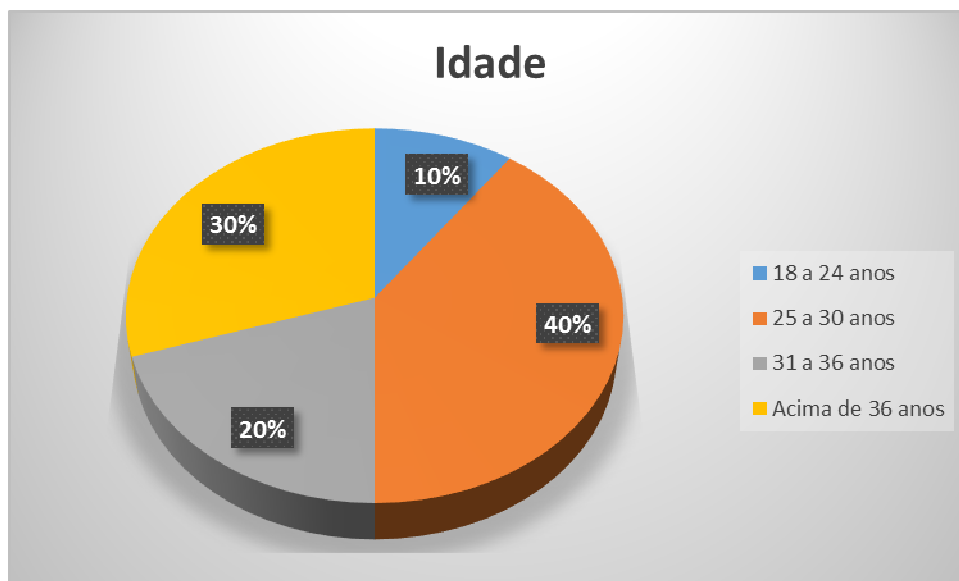
Este capítulo apresenta as etapas da apresentação e discussão da análise dos resultados obtidos, desde sua concepção inicial até sua aplicação.

### 4.1 CONTEXTO DO ESTUDO

O presente estudo de caso teve como objetivo avaliar o entendimento dos Secretariados Executivos que aceitaram participar da pesquisa, sobre a sua atuação como indivíduo-chave dentro da empresa onde trabalha e se estes profissionais conseguem atuar com liberdade a fim de tomar decisões a favor da sua chefia e da organização.

### 4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES

A primeira parte da entrevista foi direcionada à captação de dados capazes de identificar o perfil dos profissionais, dando ênfase para os seguintes dados: Idade, Escolaridade e Tempo de atuação como profissional de secretariado. A seguir segue a apresentação gráfica dos resultados obtidos, organizados em grupos, para uma melhor avaliação e entendimento:

**Figura 1 – Idade**

Fonte: Elaborado pela autora

Com base no gráfico quanto à idade das pessoas pesquisadas, evidencia-se que os profissionais na área do secretariado são jovens, visto que a média de idade entre as secretárias atuantes no mercado de trabalho varia entre 25 e acima de 36 anos, mas são profissionais que possuem experiência.

**Figura 2 – Escolaridade**

Fonte: Elaborado pela autora



Conforme gráfico acima, é possível constatar o nível de escolaridade das entrevistadas é basicamente formado pessoas que possuem o Curso de Graduação em Secretariado Executivo Completo: 80% da população pesquisada;

**Figura 3** – Tempo que atua como profissional de secretariado



Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos dados do gráfico, apresenta-se como tempo de atuação nesta área os seguintes dados: 50% trabalham a mais de 6 anos e 30% delas trabalham de 4 a 6 anos. Todas as pesquisadas atuam como secretárias nas empresas onde trabalham, executando tarefas relacionadas ao auxílio do executivo baseadas na confiabilidade, na comunicação eficiente.

**Figura 4 - Quadro síntese do perfil dos participantes**

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>IDADE</b>	<b>ESCOLARIDADE</b>	<b>TEMPO DE ATUAÇÃO PROFISSIONAL</b>
<b>P.1</b>	31 a 36 anos	Superior em Secretariado Executivo Completo	Mais de 6 anos
<b>P.2</b>	Acima de 36 anos	Técnico em Secretariado e Superior em Letras Completo	Mais de 6 anos
<b>P.3</b>	25 a 30 anos	Superior em Secretariado Executivo Completo	Mais de 6 anos
<b>P.4</b>	25 a 30 anos	Superior em Secretariado Executivo Completo	De 4 a 6 anos
<b>P.5</b>	Acima de 36 anos	Superior em Secretariado Executivo em andamento	Mais de 6 anos
<b>P.6</b>	25 a 30 anos	Superior em Secretariado Executivo Completo	De 4 a 6 anos
<b>P.7</b>	Acima de 36 anos	Superior em Secretariado Executivo Completo	De 4 a 6 anos

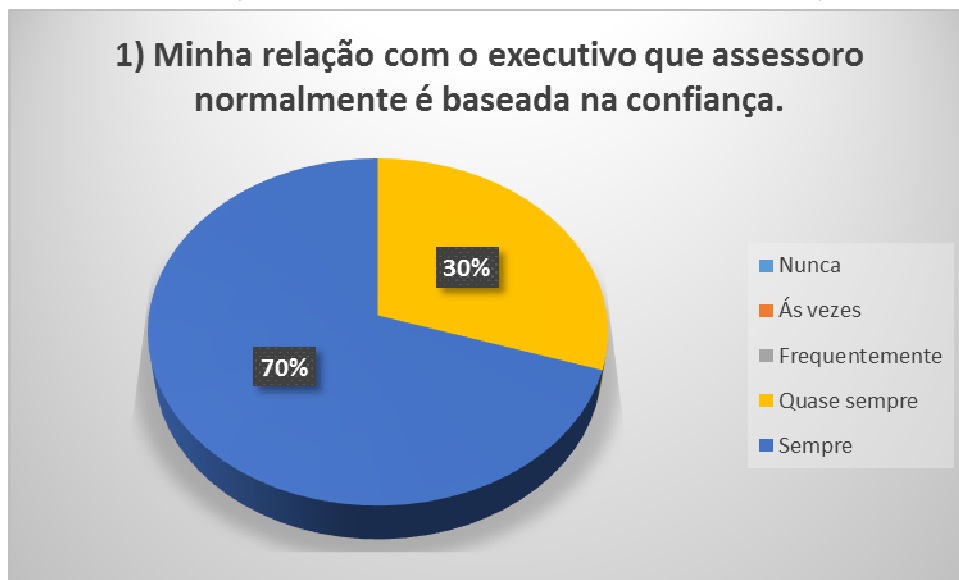
Fonte: Elaborado pela autora

A segunda parte da pesquisa foi baseada na coleta de dados sobre questões referentes ao profissional de Secretariado Executivo e ao Indivíduo-Chave, relacionando as principais atividades destes profissionais, a confiança na execução das atividades, a comunicação com a chefia e os demais setores e a negociação dos processos. O objetivo desta coleta foi identificar o perfil dos Secretários Executivos e verificar a eficiência destes quando atuam como indivíduo-chave nos processos de negociações da empresa.

A terceira parte da análise dos resultados é baseada nas perguntas dissertativas que visam buscar as opiniões sobre o ambiente de trabalho do profissional pesquisado, sendo estas, relevantes para a conclusão dos resultados obtidos através dos gráficos e para apurar informações sobre a atuação do Secretário Executivo como indivíduo-chave facilitador nas negociações dos processos decisórios.

#### 4.3 ATIVIDADES DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

**Figura 5** – Relação com o executivo baseada na confiança.



Fonte: Elaborado pela autora

Conforme gráfico acima, é possível constatar que 70% das secretárias responderam que os seus relacionamentos com o executivo são sempre baseados na confiança, já 30% das pesquisadas respondeu que quase sempre o relacionamento é de confiança.

Ao encontro dessas informações seguem os pensamentos de Medeiros e Hernandes (2004) e Gasalla (2007), onde afirmam que o bom desempenho das tarefas do secretário no seu ambiente de trabalho é baseado na confiança. Esta que é conquistada durante o desenvolvimento de suas técnicas com habilidade e competência, gerando credibilidade junto ao seu chefe.

**Figura 6** – Comunicação entre a chefia e os demais funcionários.



Fonte: Elaborado pela autora

Observa-se no gráfico acima que a comunicação das secretárias com o executivo e demais funcionários da empresa é muito boa, sendo que 50% delas responderam que sempre tem uma comunicação eficiente. Seguindo esse pensamento, 30% das respondentes informaram que quase sempre mantêm uma boa comunicação entre os executivos e os demais funcionários, seguindo com 20% de respostas positivas, informando que frequentemente têm uma comunicação eficiente.

Segundo Carvalho e Grisson, “quanto ao superior, a secretária deve atuar com clareza e objetividade, buscando sempre perguntar, em caso de dúvida. Jamais deixar que as dúvidas paralitem suas ações” (2000, p. 457).

Giglioti (2006) e Daft (2005) destacam que a comunicação se define como um processo onde são transmitidas informações e as mesmas entendidas entre os indivíduos ou grupos, tendo como objetivo esclarecer e organizar as mensagens, transmitindo-as de forma correta. Por ser a base do relacionamento entre todos dentro de uma organização, as informações devem ser repassadas com muita clareza, principalmente aos colaboradores, a fim de manter uma boa comunicação entre todos.

**Figura 7 – Competência para assumir tarefas solicitadas pelo chefe.**



Fonte: Elaborado pela autora

Tem-se nesse gráfico os dados de que todas as respondentes se sentem de alguma forma competentes para assumir as tarefas que o executivo solicita que sejam feitas, sendo 70% informando que sempre são suficientemente competentes, 30% responderam que quase sempre são competentes para assumir as tarefas que o chefe solicita.

Carvalho e Grisson asseguram que,

Para tanto a função exige competência técnica: conhecimentos de administração, planejamento, psicologia, comunicação, liderança, marketing, finanças, informática, idiomas; e competência social: capacidade de auto motivar-se; de liderar, de relacionar-se; motivar as pessoas; resolver conflitos; de autoconhecimento; de assumir responsabilidade; de aprender continuamente; de ler os ruídos verbais e não verbais; aptidão para o multiculturalismo; para relacionamentos; empatia; cooperativismo; pontualidade e outros. (2009, p. 17).

As informações coletadas na pesquisa se confirmam com o que cita os autores acima, informando que para essa função exige-se competência técnica, planejamento e muitas outras aptidões. Visando realizar um trabalho com confiabilidade e responsabilidade, deve ser de interesse do profissional estar sempre disposto a aprender novas funções a fim de desenvolver maiores competências técnicas para agregar ao seu trabalho.

## 4.4 DESAFIOS NA ATUAÇÃO COMO INDIVÍDUO-CHAVE

### 4.4.1 Conhecimento sobre a Atuação de um Indivíduo-Chave

Com base nas respostas coletadas nas entrevistas feitas com os profissionais de secretariado executivo, é possível verificar que a maioria dos profissionais, apesar de atuarem como Indivíduo-Chave, não tinham conhecimento sobre esta nomenclatura ou nem mesmo que existia um nome específico para o perfil do profissional que trabalhava como tal, *“sempre tive este perfil, desde que comecei a trabalhar nesta área, porém não tinha conhecimento que o nome seria este.”*(P.5). De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), o Indivíduo-chave é um colaborador que se destaca por possuir habilidades que podem persuadir e auxiliar nas decisões da empresa, que possui as características necessárias para contribuir para o desenvolvimento da organização.

Foi possível constatar também que em algumas empresas em que as pesquisadas atuam, mesmo que estas façam as atividades que lhes competem, somente o líder ou gerente é que são considerados como o Indivíduo-Chave. E em outros casos, a respondente consegue identificar mais de um indivíduo-chave dentro da empresa, mesmo estes não sendo nomeados assim: *“Na verdade nunca tinha ouvido por este nome, mas posso dizer que há muitos indivíduos-chave onde trabalho atualmente, inclusive eu atuo como um.”*(P.7).

### 4.4.2 Identificando-se como um Indivíduo-Chave na Organização

Quando questionadas sobre a sua identificação como um Indivíduo-Chave, percebe-se que as respostas foram muito similares, sendo que a maioria delas respondeu que se identificam como um Indivíduo-Chave, pois assumem responsabilidades e também por possuírem inúmeras características iguais às descritas na entrevista, *“Sim, pois acredito que em nossa profissão*

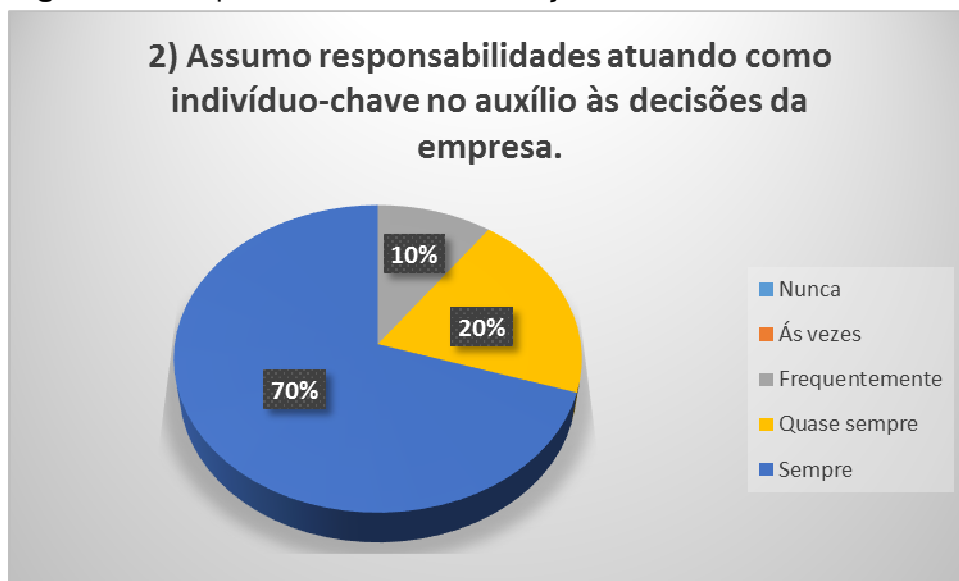
*adquirimos muita confiança de nossos assessorados a ponto de termos uma certa autonomia, o que faz com que possamos tomar as decisões mais acertadas na ausência deles e depois comunicá-los do que foi feito e qual o resultado obtido, não deixando que os processos parem durante a ausência ou indisponibilidade do executivo.” (P.1)*

Squinelo e Bertoldo (2002), citam as características do Secretário Executivo e estas estão lado a lado com as de um Indivíduo-Chave:

O mundo globalizado concebe o Secretário Executivo como um profissional criativo, envolvido, independente, responsável e multicultural. Uma ferramenta indispensável em qualquer instituição comercial ou educacional que busque o reconhecimento nacional e/ou internacional. (p.60)

O Secretário Executivo vem atuando como Indivíduo-Chave nas empresas, pois é um profissional envolvido com todos os setores e responsável por variadas informações importantes, conforme opinião citada por uma entrevistada, *“participo de todos os seguimentos, além de atuar rapidamente na tomada de decisões que me compete, e as decisões que não me competem e dependem do executivo-chefe, providencio tudo para que os setores da empresa possam agir, sem centralização de informações ou decisões. Sim, me identifico, pois possuo muitas características semelhantes e exerço atividades descritas específicas de um indivíduo-chave”.* (P.6)

**Figura 8–** Responsabilidades na atuação como Indivíduo-Chave



Fonte: Elaborado pela autora

De acordo com o gráfico, percebe-se que 70% das secretárias sempre assumem funções de responsabilidade quando atuam como indivíduo-chave no auxílio das decisões, logo, 20% das respondentes alegam quase sempre assume funções de responsabilidade para serem solucionadas. Já 10% delas informam que frequentemente assumem responsabilidades quando auxiliam nas decisões da empresa.

Medeiros e Hernandes (2004) fortalecem a ideia informando que a secretária, muitas vezes, executa tarefas relevantes para a empresa, como verdadeira assessora. Em suas funções diárias, este profissional é responsável por variadas atividades importantes que exigem qualificação e profissionalismo.

#### **4.4.3 O Secretariado Executivo como Indivíduo-Chave nas Negociações**

Quando questionadas se é possível o Secretário Executivo operar como indivíduo-chave nas negociações dos processos decisórios, foi possível perceber que todas responderam com muito entusiasmo que sim, com certeza é possível, *“pelo conhecimento que o Secretário Executivo possui dentro da*



*empresa sobre como são os processos de tomadas de decisões e como funciona a sua chefia, é possível este profissional operar como indivíduo-chave auxiliando em muitas etapas das negociações.” (P.6)*

Tidd, Bessant e Pavitt (2008) afirmam que o indivíduo-chave é um inovador criativo, que é capaz de integrar informações distintas, de relacionar ideias, que possui flexibilidade e é capaz de tomar decisões. Ao encontro dessas informações vem o que as entrevistadas citaram como suas características de destaque: a flexibilidade, o perfil criativo, a capacidade de tomar decisões e a flexibilidade em lidar com situações variadas pois atua diretamente com as chefias e vivencia os problemas enfrentados por estes, *“acho que o profissional secretário possui essa capacidade, uma vez que atua diretamente com os executivos da companhia e vivencia diariamente as dificuldades encontradas por eles.” (P.3)*

#### **4.4.4 Atividades de um Indivíduo-Chave**

Foram citadas pelas entrevistadas várias atividades que se identificam com a de um Indivíduo-Chave, conforme segue exemplos: *“O fato de procurar sempre saber como as coisas funcionam dentro da empresa, a busca constante em tentar fazer com que os processos sejam mais facilitados e a apresentação dos resultados positivos são atividades que com certeza contribuem para que o profissional possa ser considerado um indivíduo chave dentro da organização.” (P.1)*

*“Coleta de informações relevantes para o auxílio no processo de tomada de decisões, juntar documentos necessários pertinentes para a negociação, agilizar assinaturas em documentos e etc. Sim, creio que este profissional de Secretariado Executivo pode vir a alcançar um outro cargo de confiança dentro da empresa, como de coordenador ou gerente de algum setor, pois com o tempo este profissional acaba aprendendo muito sobre o local onde trabalha, visto que está sempre por dentro das inovações e informações da empresa.”*

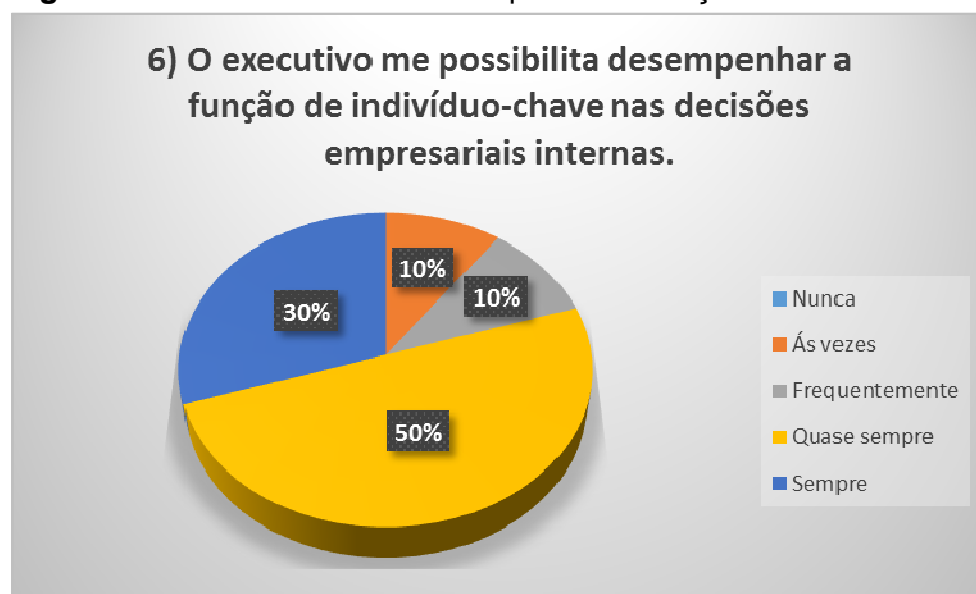
(P.5). Com isso, é possível observar que estes profissionais, além de ter as competências técnicas necessárias para agir como Indivíduo-Chave, eles diariamente desenvolvem as atividades pertinentes a este perfil inovador e conseqüentemente fazem parte de um grupo no mercado de trabalho que possuem grandes chances de crescimento profissional.

De acordo com Medeiros e Hernandes,

Em suas funções diárias, a secretária deve ser mais do que uma pessoa encarregada de digitação da correspondência, manutenção de arquivo e atendimento de telefonemas. Ela, às vezes, é a ponte entre aqueles que tomam decisões gerenciais e os que executarão as tais decisões; muitas vezes, porém, ela própria, tomando decisões, executa tarefas relevantes para a empresa. É, pois, nesse momento verdadeira assessora, profissional altamente qualificada. (2004, p. 312).

É possível identificar que os depoimentos das entrevistadas vão ao encontro do que afirmam as autoras referente às atividades desenvolvidas pelo profissional de Secretariado Executivo, ou seja, há correlação entre as atividades e funções de um Indivíduo-Chave e de um Secretário Executivo.

**Figura 9** – Possibilidade do desempenho da função de Indivíduo-Chave.

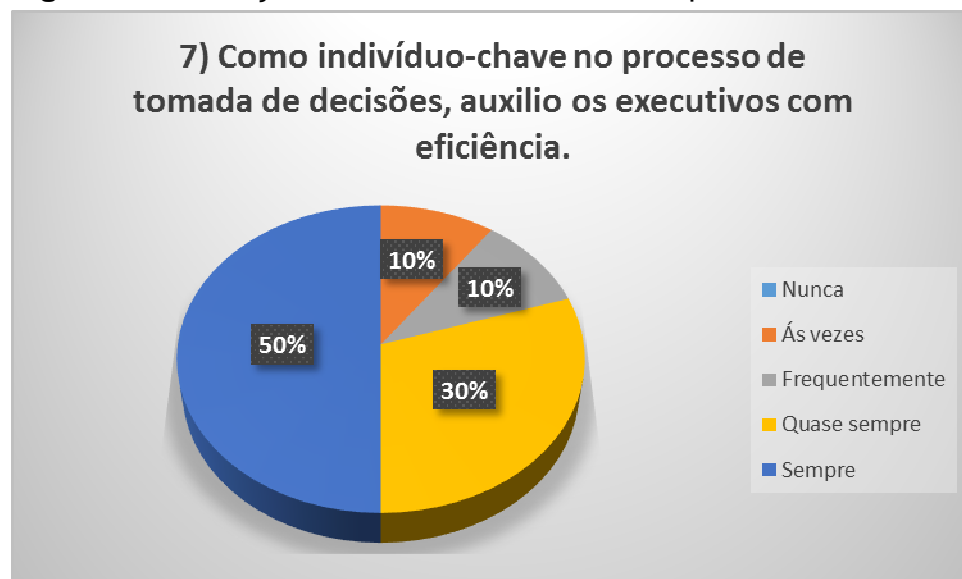


Fonte: Elaborado pela autora

Verifica-se no gráfico que 50% das pessoas pesquisadas responderam que quase sempre o seu chefe lhe possibilita desempenhar a função de indivíduo-chave nas decisões empresariais internas, e outras 30% sempre desempenham esta função nas decisões. Já 10% das respondentes informaram que frequentemente fazem isso e outras 10% somente às vezes.

Essa função de indivíduo-chave pode ser caracterizada por Horta e Santos (2012) como um perfil inovador criativo, que é capaz de associar informações, é flexível e é bom em tomar decisões acertadas após avaliar dados distintos. E com base nestas informações é possível identificar este perfil com o de um profissional de Secretariado Executivo, pois possuem todas estas características e é capaz de desenvolver muitas outras específicas de indivíduos-chave.

**Figura 10** – Atuação como Indivíduo-Chave no processo de decisões.



Fonte: Elaborado pela autora

Atenta-se para este gráfico que 50% das pesquisadas responderam que sempre auxiliam os executivos com eficiência quando atuam como indivíduo-chave no processo de tomada de decisões, 30% das secretárias respondeu que quase sempre auxiliam com eficiência. Já 10% informaram que frequentemente

prestam este auxílio e outros 10% que somente às vezes conseguem prestar este auxílio.

Horta e Santos (2012), afirmam que alguns perfis de indivíduo-chave colaboram para a eficiência das atividades, entre eles, o que auxilia gerando a ideia, inspirando para mudanças, auxiliando na obtenção de recursos ou na coleta de informações de diversas fontes, de acordo com o que está sendo necessitado no processo. Este perfil encaixa-se perfeitamente com a maioria dos perfis das secretárias entrevistadas, sendo assim é possível verificar que realmente este profissional atua como um verdadeiro indivíduo-chave.

#### 4.5 CONTRIBUIÇÃO PARA OS PROCESSOS DECISÓRIOS

**Figura 11** – Competência profissional na assessoria dos processos decisórios.



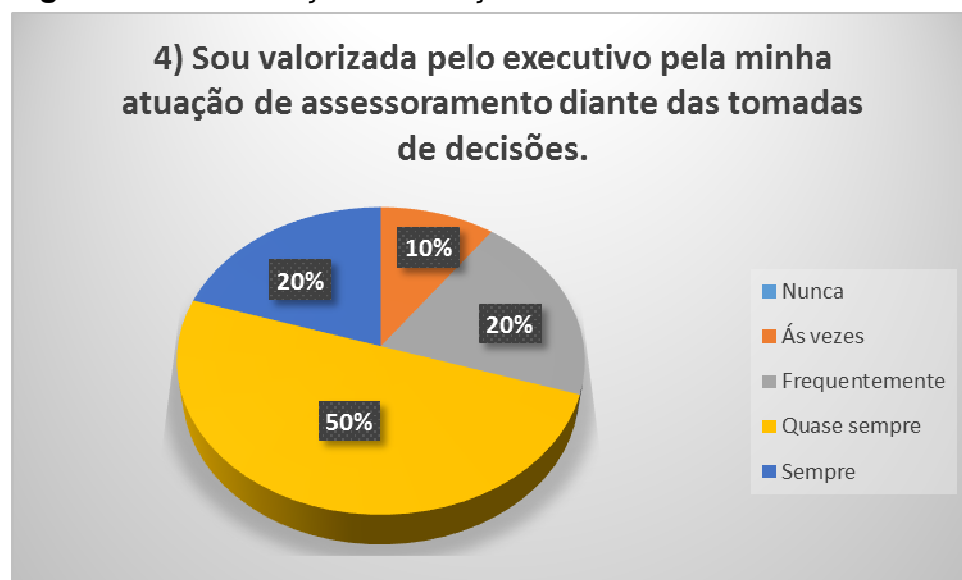
Fonte: Elaborado pela autora

Com base nos dados coletados visíveis no gráfico, pode-se constatar que 60% das respondentes informaram que quase sempre a competência delas possibilita atuar como indivíduo-chave na assessoria dos processos decisórios, 30% delas disse que sempre são competentes para atuar no auxílio das

decisões, em seguida, 10% disseram que frequentemente a sua competência profissional lhe possibilita atuar como indivíduo-chave.

Essa informação pode ser confirmada por Guimarães (1999, p. 298): “Somente uma secretária bem-informada [sic] e treinada dará respostas coerentes e funcionará como braço direito do seu chefe”. O mesmo autor também afirma que os Secretários Executivos são considerados como o coração da empresa, pois funcionam como o centro de comunicação entre a chefia e os demais setores da empresa.

**Figura 12** – Valorização na atuação de assessoramento diante das decisões.

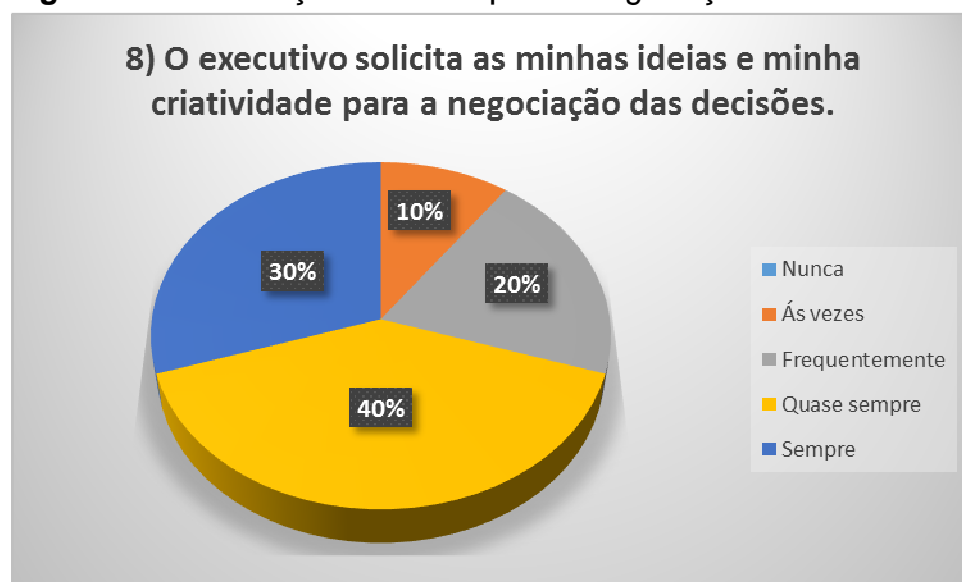


Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se, por meio do gráfico, que são poucos os profissionais de secretariado que não são valorizados pelos seus chefes, diante das atuações de assessoramento, por isso possuem variadas responsabilidades. Das pesquisadas 50% informaram que quase sempre são valorizadas, 20% concordam que sempre são valorizadas pela atuação, e 20% delas também informaram que frequentemente são valorizadas. Seguindo de 10% das secretárias que informaram que às vezes são valorizadas por auxiliar o executivo diante das tomadas de decisões.

Squinelo e Bertoldo (2002, p. 58 e 59)), confirmam essa informação “O profissional de Secretariado Executivo tem hoje responsabilidades muito maiores das que possuía no passado. Deve representar a empresa interna e externamente, tendo autonomia administrativa e um perfil empreendedor.” Essa informação confirma o que os profissionais pesquisados afirmaram quanto a sua atuação de assessoramento ao executivo.

**Figura 13** – Solicitação de ideias para a negociação das decisões.



Fonte: Elaborado pela autora

Identifica-se nesse gráfico que 40% das secretárias responderam que quase sempre o executivo solicita suas ideias e criatividade para a negociação das decisões, também 30% das pesquisadas sempre são solicitadas pelo executivo para falar sobre suas ideias, seguidas de 20% que informaram que frequentemente o executivo solicita suas ideias, e 10% das secretárias que responderam, informaram que somente às vezes são solicitadas pelo executivo para falar das ideias para a negociação das decisões.

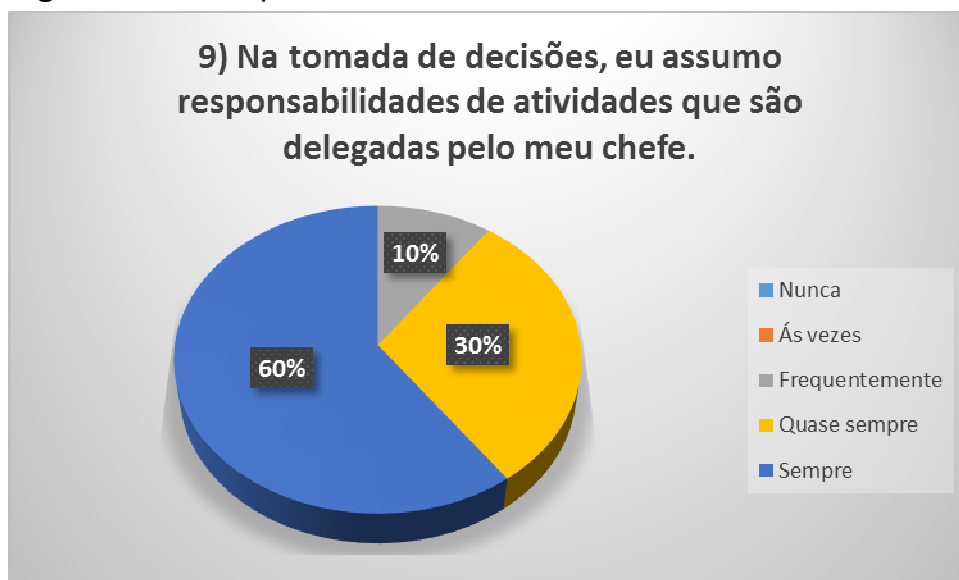
As autoras Squinelo e Bertoldo (2002, p. 29), afirmam que,

Dessa forma, o **perfil** que se deseja desse profissional é que apresente um comportamento crítico, ético, empreendedor, inovador, criativo, participativo e competente, a fim de promover e participar da melhoria do processo de gestão e desenvolvimento de empresas

públicas e privadas, objetivando aumento de produtividade e competitividade. [Grifo do autor].

Com base nas afirmações das autoras, é possível verificar que este profissional está sendo solicitado cada dia em diferentes ocasiões para realizar atividades variadas, por isso é necessário que o secretário esteja sempre se atualizando das informações da empresa. Empreender e inovar também são duas características muito importantes para o sucesso deste profissional no mercado de trabalho atual.

**Figura 14** – A responsabilidade de atividades na tomada de decisões.



Fonte: Elaborado pela autora

Remete-se aos dados do gráfico que 60% das respondentes sempre assumem responsabilidades de atividades que são delegadas pelo chefe. 30% delas responderam que quase sempre assumem responsabilidades das atividades a elas delegadas, seguidas de 10% que frequentemente assumem responsabilidades.

Ao encontro aos resultados, Carvalho (2000) afirma que o profissional de secretariado não funciona somente como técnico e desenvolvedor das atividades rotineiras, ele também toma decisões, participa ativamente dos planejamentos e trabalha junto com o chefe para resolver os problemas da empresa que envolva comunicação, relacionamento, e tarefas de responsabilidade.

#### 4.6 OPORTUNIDADES DE CRESCIMENTO PROFISSIONAL

Na opinião das entrevistadas, há espaço nas empresas para o crescimento profissional do Secretário Executivo, seja ele para outros setores ou até mesmo na sua categoria, *“Para mim há espaço sim! Pois, aqui na empresa, obtive crescimento na faixa salarial, com realizações diferenciadas e com competência nas minhas atividades, destacando ótimo trabalho, através do reconhecimento dos colegas e das lideranças.”* (P.2)

De acordo com Alonso (2002, p. 19),

O profissional de Secretariado Executivo/ Assessor Executivo pode trabalhar como Gestor, Empreendedor, Consultor, entre muitas outras funções, pois ele gerencia projetos, trabalha em busca do cumprimento de metas, participa do planejamento estratégico e, ainda, facilita a atuação dos dirigentes das organizações, auxiliando-os nas buscas de soluções para problemas complexos. Com uma ação participativa, atua de modo a aprimorar o processo de gestão de desenvolvimento nas instituições, é responsável por grande parte das intermediações entre elas e desenvolve um trabalho de parceria tanto com a direção da empresa e demais funcionários, clientes internos, como com os clientes externos.

Foi possível verificar que as profissionais entrevistadas desejam de uma forma ou de outra serem visadas dentro da empresa como um profissional para a ocupação um cargo mais gerencial ou um crescimento na própria área, onde possa atuar junto à presidência ou o diretor principal, conforme este depoimento: *“Sempre há espaço nas empresas para o crescimento, basta o profissional se posicionar e mostrar que é competente e que se interessa pela evolução da empresa e seu crescimento. Dificilmente o profissional que tem o perfil de inovador, interessado, de confiança, com ideias para desenvolvimento geral é demitido das corporações.”* (P.5)

Porém, ainda existe certa oposição de algumas chefias sobre a questão de crescimento da sua Secretária executiva dentro da empresa, pois não gostariam de se desfazer desta pessoa de confiança para que esta atue em outra área, conforme resposta de uma das pesquisadas, *“Creio que muitas*



*empresas ainda não dão oportunidades para estes Secretários Executivo crescerem para outros setores, pois na maioria dos casos, a chefia cria um vínculo muito grande de confiança que acaba não querendo abrir mão deste profissional para que ele vá atuar em outra área, mesmo que dentro da própria empresa.” (P.6)*

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa realizada neste estudo atingiu satisfatoriamente os objetivos propostos. A partir do referencial teórico, fundamentou-se a realização e aplicação um estudo de caso com secretárias de empresas de médio porte, onde foi possível identificar a contribuição destas profissionais como indivíduo-chave facilitador nas negociações dos processos decisórios, filtrando as informações necessárias, mantendo um bom relacionamento com todos os colaboradores e, com isso, facilitando os processos de negociação e planejamento dentro da empresa, conforme segue abaixo a síntese das principais atividades exercidas por cada uma das entrevistadas:

**Figura 15** - Quadro síntese das principais atividades como Indivíduo-Chave

PARTICIPANTES	PRINCIPAIS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS COMO INDIVÍDUO-CHAVE
P.1	Saber de todo o funcionamento da empresa, facilitar o andamento dos processos, apresentar resultados positivos, estabelecer boa comunicação
P.2	Liberdade para tomar decisões pertinentes às minhas atividades, boa comunicação, auxílio nas tomadas de decisões
P.3	Assumir responsabilidades no auxílio às decisões.
P.4	Ser responsável por implantações de planos de ação e definições de um setor e gestão administrativa.
P.5	Contribuir com a tomada de decisões, ideias inovadoras e econômicas para empresa, cuidar dos compromissos a pagar e a receber e documentos da empresa, ser flexível e sempre buscar soluções eficazes para a resolução dos problemas diários
P.6	Coleta de informações relevantes para o auxílio no processo de tomada de decisões, juntar documentos necessários pertinentes para a negociação, agilizar assinaturas em documentos e etc.
P.7	Assumir decisões, possuir informações relevantes, boa comunicação com todos os setores da empresa, flexibilidade para negociação.

Fonte: Elaborado pela autora

Ao analisar os dados coletados por meio da entrevista aplicada, verificou-se que a maioria dos profissionais de secretariado executivo exerce a função de indivíduo-chave como agente facilitador das informações no planejamento dos processos, destacando-se por possuir habilidades que podem auxiliar nas negociações. Porém ainda há grande parte dessas secretárias que não se sentem valorizadas por este trabalho, mas sentem-se suficientemente competentes para a execução.

Ficou evidenciado que cerca de 90% dos profissionais respondentes da pesquisa assumem responsabilidades atuando como indivíduo-chave no auxílio ao planejamento das decisões da sua chefia e que, com isso, o chefe busca as suas ideias e criatividade para a resolução de algumas decisões. Portanto, se faz necessário a constante atualização das informações e clareza de ideias da secretária, para que esta seja sempre capaz de persuadir na tomada das decisões, juntamente com o executivo, facilitando o desenvolvimento mais eficiente dos planejamentos.

O estudo dos dados confirma que 70% das secretárias entrevistadas mantém, com o chefe que assessora, um relacionamento baseado na confiança, estando plenamente aptas a assumir com responsabilidade as funções e atividades delegadas pelo executivo para que sejam solucionadas sem o seu monitoramento. Da mesma forma, é possível observar no gráfico 05, que basicamente estas mesmas secretárias estabelecem uma boa comunicação entre a chefia e os demais funcionários da empresa, demonstrando o valor da confiabilidade no relacionamento entre secretária e executivo.

Em depoimento da pesquisa feita com as secretárias, fica evidenciado que é possível o profissional de secretariado executivo desempenhar o papel de indivíduo-chave junto a sua chefia no que diz auxiliando nas negociações dos processos, por ter uma visão abrangente da empresa. Assim como outras características que demonstram a *capacidade do secretário de estar assessorando o seu chefe, conforme segue: “basta o profissional de secretariado ter uma visão sistêmica da empresa em que trabalha, adquirir confiança de seus assessorados, bem como conhece-los a ponto de conquistar*

*autonomia e ser agente facilitador nos processos decisórios na empresa, sempre que necessário.”*

A partir da consecução desta pesquisa foi possível identificar outro fator relevante, a comunicação entre o profissional de secretariado e o executivo. Esta comunicação é a base para um bom relacionamento entre os profissionais dentro da organização, dela depende a compreensão de todo o tipo de informação passada, seja para os funcionários ou para a chefia. Cerca de 90% das secretárias participantes da pesquisa informaram que a comunicação com os funcionários da empresa é clara quando se trata de informar sobre as mudanças das decisões tomadas pelo executivo.

A pesquisa demonstra que as formas utilizadas pelo secretário executivo para atuar como indivíduo-chave na comunicação com os demais colaboradores e chefias da empresa são satisfatórias, podendo ser ajustadas em alguns aspectos. O profissional também demonstra liberdade em expressar a sua opinião com relação ao planejamento de alguns processos decisórios, assumindo responsabilidades sobre atividades que lhe são delegadas para um melhor desenvolvimento do planejamento das negociações.

Por fim, pode-se afirmar que o Secretário Executivo que exerce sua profissão com ética, dignidade e respeito e com uma comunicação excelente, conquista a confiança de qualquer indivíduo dentro de uma empresa, contudo é necessário que este profissional mantenha um bom pensamento estratégico e busque novas informações a todo instante, para estar à frente dos acontecimentos no mercado de trabalho que sempre estão em constante mudança. Com isso, é possível nutrir um planejamento sobre as decisões a serem tomadas pela chefia, mantendo-os atualizados e assessorando-os sobre os diversos assuntos ligados a empresa, facilitando a conclusão das negociações dos processos decisórios.

Portanto, a realização deste trabalho foi de grande valia e muito gratificante para a pesquisadora, conscientizando de que esse tema é de extrema importância e também fundamental para o sucesso da profissão de todos os Secretários Executivos e seus chefes. Por serem apresentadas características importantes para a busca do desenvolvimento e crescimento

profissional, com base em atividades que dizem respeito às negociações dos processos decisórios, que são constantes no mercado de trabalho, sugere-se que este estudo seja continuado por outros acadêmicos, cuja abordagem se constitua de um referencial para auxiliar as chefias quanto ao relacionamento com o profissional de secretariado na busca de informações e tomada de decisões.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, Maria Ester Cambréa. **A Arte de Assessorar Executivos**. São Paulo: Edições Pulsar, 2002.

AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignácio da. **Secretária: um guia prático**. 2ª ed. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2001.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CARVALHO, Antonio Pires de; GRISSON, Diller (orgs.). **Manual do Secretariado Executivo**. São Paulo: D'Livros Editora, 2009.

CARVALHO, Hélio Gomes de; REIS, Dálcio Roberto dos; CAVALCANTE, Maria Beatriz. **Gestão da Inovação**. Curitiba: Aymar, 2011.

CHU, Chin-Ning. **A Arte da Guerra para Mulheres**. Versão brasileira. São Paulo: Editora Fundamento Educacional, 2006.

CUSUMANO, Michall A; MARKIDES, Constantinos C. **Pensamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

FAGGION, Gilberto Antônio (org.); THOMAS, Eliza; TREZ, Janaína Ruffoni. **Inovação: (conceitos e gestão)**. São Leopoldo: UNISINOS, 2012.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**. 15ª ed. Porto Alegre: s.n., 2010.

GARRET, Alexandre; DIAS, Fernando Luis. **Grandes ideias, líderes especiais empresas vitoriosas: O ato de gerenciar pessoas com sucesso**. São Paulo: Editora Gente, 2003.

GASALLA, José Maria. **A Nova Gestão de Pessoas: O talento executivo**. São Paulo: Saraiva, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Marcio Eustácio. **O Livro Azul da Secretária Moderna**. 16ª edição – São Paulo: Érica, 1999.

HARDINGHAM, Alison. **Como tomar decisões acertadas**. Tradução de Jeanne Rangel. São Paulo: Nobel, 1999.

HORTA, Daniela Miranda Oliveira; SANTOS, Izabel Cristina da Rosa dos (org). **Empreender e inovar nas organizações**. São Leopoldo/RS: Ed. UNISINOS, 2012.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da Secretária: técnicas de trabalho**. 9ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da Inovação na Prática: como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCOSS, Floro Zino. **Processo decisório para executivos**. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos; Brasília: INL, 1974.

SQUINELO, Ana Paula; BERTOLDO, Sandra Regina Franciscatto (org). **A Profissão do Secretariado Executivo: trajetória e perspectivas**. Rondonópolis: APS Editora, 2002.

TIDD, Joe; BESSANT, John, PAVITT Keith. Tradução Elizamari Rodrigues Becker ***Gestão da Inovação***. 3ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TOFLER, Alvin. Tradução João Távora. ***A Terceira Onda***. 30ª ed. Rio de Janeiro: Record, 2010.

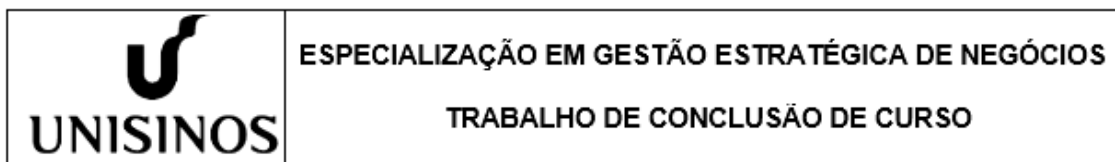
TORQUATO, Gaudêncio. ***Cultura – Poder – Comunicação e Imagem – Fundamentos da Nova Empresa***. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1992.

VANIN, Jorge Alexandre. ***Negociação e processo decisório***. Canoas: Ulbra, 2010.

YIN, Robert K. ***Estudo de Caso. Planejamento e Métodos***. Porto Alegre: Bookman, 2ª ed., 2001.



## APÊNDICE A



Este instrumento é parte integrante do Trabalho de Conclusão de Curso e tem por objetivo apurar informações sobre a atuação do Secretário Executivo como indivíduo-chave facilitador nas negociações dos processos decisórios.

De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), autores citados durante o desenvolvimento deste trabalho, o Indivíduo-chave é um colaborador que se destaca por possuir habilidades que podem persuadir e auxiliar nas decisões da empresa, que possui as características necessárias para contribuir para o desenvolvimento da organização, ou seja, é um inovador criativo, que é capaz de integrar informações distintas, de relacionar ideias, que possui flexibilidade e é capaz de tomar decisões.

Horta e Santos (2012, p. 52 e 53), afirmam que,

*Indivíduo-chave*: alguns perfis de indivíduos contribuem para o sucesso das atividades da inovação. O *inventor* é o gerador da ideia. Ele serve como fonte de conhecimento técnico, motivação e inspiração para mudanças incrementais durante a realização do projeto. Já o *patrocinador organizacional* acredita no potencial da inovação e consegue auxiliar na obtenção de recursos ou no convencimento dos críticos. Ele, geralmente, pertence ou tem acesso à alta gestão. O *gatekeeper* tecnológico coleta informações de diversas fontes e repassa à equipe de desenvolvimento, quando ela precisa. São bem conectados com a estrutura social informal da organização. [Grifo do autor].

Baseadas nas respostas aqui obtidas, que serão tratadas com o mais absoluto sigilo, resguardando-se a identificação dos entrevistados, será possível realizar este estudo, com o qual se pretende reverter em prol do aperfeiçoamento dos profissionais do Secretariado Executivo.

Na certeza de sua colaboração e participação, agradeço antecipadamente, colocando-me à disposição para quaisquer esclarecimentos.

## Questionário

**Idade:**

( ) 18 a 24 anos ( ) 25 a 30 anos ( ) 31 a 36 anos ( ) Acima de 36 anos.

**Escolaridade:**

( ) Graduação em Secretariado Executivo: ( ) Completo ( ) Incompleto

( ) Outros, qual \_\_\_\_\_ ( ) Completo ( ) Incompleto

**Tempo em que atua como profissional de secretariado:**

( ) 1 a 2 anos ( ) 2 a 4 anos ( ) de 4 a 6 anos ( ) Mais de 6 anos

Utilizando da Escala de Valores (1 – Nunca, 2 – Às vezes, 3 – Frequentemente, 4 – Quase sempre e 5 – Sempre), responda as questões abaixo:

<b>PERGUNTAS:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1) Minha relação com o executivo que assessoro normalmente é baseada na confiança.					
2) Assumo responsabilidades atuando como indivíduo-chave no auxílio às decisões da empresa.					
3) Minha competência profissional possibilita atuar como indivíduo-chave na assessoria dos processos decisórios da empresa.					
4) Sou valorizada pelo executivo pela minha atuação de assessoramento diante das tomadas de decisões.					
5) Estabeleço uma boa comunicação entre a chefia e os demais funcionários da empresa.					
6) O executivo me possibilita desempenhar a função de indivíduo-chave nas decisões empresariais internas.					
7) Como indivíduo-chave no processo de tomada de decisões, auxilio os executivos com eficiência.					
8) O executivo solicita as minhas ideias e minha criatividade para a negociação das decisões.					

9) Na tomada de decisões, eu assumo responsabilidades de atividades que são delegadas pelo meu chefe.					
10) Sinto-me suficientemente competente para assumir todas as tarefas que o executivo me pede para fazer.					

Questões abertas para sugestões e opiniões referentes ao seu ambiente de trabalho e o mercado de trabalho atual.

11) Você tinha conhecimento sobre a atuação de um indivíduo-chave dentro da empresa?

---



---

12) Você se identifica como um indivíduo-chave na organização em que atua?

---



---

13) Em sua opinião, é possível o profissional de Secretariado Executivo operar como indivíduo-chave nas negociações dos processos decisórios? Justifique.

---



---

14) Comente sobre algumas de suas atividades que se identificam com a de um indivíduo-chave. Agindo assim você acha que tem oportunidade de crescimento?

---



---

15) Qual a sua ideia em relação ao crescimento profissional do Secretário Executivo? Há espaço nas empresas para este crescimento?

---



---

Obrigada.