

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO  
CURSO DE MBA EM GESTÃO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL**

**VANESSA ESPERAFICO**

**O PERFIL DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO FRENTE ÀS NOVAS EXIGÊNCIAS  
DO MERCADO DE TRABALHO:  
Um Estudo de Caso na Instituição Alfa**

**São Leopoldo**

**2018**

VANESSA ESPERAFICO

**O PERFIL DO PROFISSIONAL SECRETÁRIO FRENTE ÀS NOVAS EXIGÊNCIAS  
DO MERCADO DE TRABALHO:  
Um Estudo de Caso na Instituição Alfa**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial para  
obtenção do título de Especialista em  
Gestão do Comportamento Organizacional,  
pelo Curso de MBA em Gestão do  
Comportamento Organizacional da  
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -  
UNISINOS

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Luciana de Souza

São Leopoldo

2018

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida e pela oportunidade em realizar os meus sonhos e vencer mais este desafio.

À minha família, pelo apoio e incentivo, principalmente a minha querida mãe, pelo cuidado, preocupação e parceria de sempre. És minha melhor amiga.

Ao meu noivo, Kléber, pela incansável paciência, compreensão e ajuda nas revisões de leituras. Obrigada pela força e dedicação.

À UNISINOS, que, além de proporcionar a oportunidade em aprimorar meus estudos, também me acolheu como funcionária. Às minhas colegas de trabalho e também ex-colegas pelas dicas e constante apoio nessa trajetória.

À professora Luciana, pela dedicação de seu tempo e orientação para o desenvolvimento deste trabalho. Obrigada, querida!!!

À professora Cátia, pela parceria e colaboração na revisão deste trabalho. Muito obrigada, querida!!!

Às lideranças e aos profissionais secretários pela disponibilidade em participar da minha pesquisa. Aos professores e colegas maravilhosos que conheci ao longo do curso, meu muito obrigada. Foi uma experiência incrível!!!

Enfim, agradeço a todas as pessoas e amigos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente estudo tem como objetivo geral analisar o perfil do profissional secretário dos Programas de Pós-Graduação da Instituição Alfa diante das novas exigências do mercado de trabalho e verificar o nível de adesão dos perfis destes profissionais. Os objetivos específicos constituíram em descrever as mudanças ocorridas no mercado de trabalho em relação às atribuições do profissional secretário; descrever o perfil desejável para ocupar o cargo de secretário do PPG e analisar as compatibilidades/não compatibilidades dos perfis desses profissionais. Para atingir os objetivos, utilizou-se uma pesquisa quantitativa, com coleta de dados realizada por meio de um questionário eletrônico aplicado às 4 lideranças e outro questionário eletrônico, aplicado em 17 profissionais secretários. Os resultados obtidos permitiram conhecer as expectativas das lideranças e dos profissionais secretários, através da descrição dos aspectos relevantes que impactam no cotidiano da organização pesquisada. Também foi possível inferir que não há um alinhamento de perfil entre os dois públicos pesquisados e de que não há uma avaliação formal de competências, capaz de identificar as necessidades existentes de cada funcionário, permitindo mapear o desenvolvimento destes profissionais.

**Palavras-chave:** Profissional Secretário. Lideranças. Perfil. Mercado de Trabalho.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma Instituição Alfa.....	29
--	----

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Formação do Secretário .....	37
Gráfico 2 – Importância do segundo Idioma.....	38
Gráfico 3 - Conhecimento necessário ao secretário sobre atividades de Estrito Senso .....	38
Gráfico 4 - Importância de o secretário participar de capacitações oferecidas pela Instituição para o aprimoramento de suas habilidades .....	39
Gráfico 5 - Agilidade nas respostas e nas demandas .....	40
Gráfico 6 - Atendimento qualificado ao público interno e externo .....	40
Gráfico 7 - Atenção às mudanças de processos.....	41
Gráfico 8 - Boa comunicação verbal e escrita .....	42
Gráfico 9 - Foco nas atividades.....	42
Gráfico 10 - Proatividade.....	43
Gráfico 11 - Organização .....	44
Gráfico 12 - Negociação das demandas .....	44
Gráfico 13 - Flexibilidade.....	45
Gráfico 14 - Trabalhar em equipe.....	46
Gráfico 15 - Bom relacionamento com os colegas de trabalho .....	46
Gráfico 16 - Respeitar a diversidade e saber lidar com as diferenças no ambiente de trabalho .....	47
Gráfico 17 - Facilidade em solucionar problemas no dia a dia .....	48
Gráfico 18 - Condições para lidar com a pressão no trabalho sem chegar ao <i>stress</i> .....	48
Gráfico 19 - Resiliência .....	49
Gráfico 20 - Grau de escolaridade .....	51
Gráfico 21 - Formação .....	51
Gráfico 22 - Idioma.....	52
Gráfico 23 - Nomenclatura do cargo atual.....	53
Gráfico 24 - Cargo x 3 principais atividades.....	53
Gráfico 25 - Agilidade nas respostas e nas demandas .....	54
Gráfico 26 - Cortês no atendimento, tanto com o público interno quanto externo.....	55
Gráfico 27 – Atenção às mudanças de processos .....	55
Gráfico 28 - Apto a utilizar um segundo idioma para realizar um atendimento .....	56
Gráfico 29 - Boa comunicação verbal .....	57

Gráfico 30 - Boa comunicação escrita.....	57
Gráfico 31 - Realizo mais de uma tarefa ao mesmo tempo sem perder o foco.....	58
Gráfico 32 - Proativo quando há necessidade em ajudar um colega em outra demanda .....	59
Gráfico 33 - Organização nas demandas.....	59
Gráfico 34 - Facilidade em negociar os prazos das demandas com os demais setores da Instituição .....	60
Gráfico 35 - Aprimoramento dos conhecimentos através de capacitações/cursos ...	61
Gráfico 36 - Incentivo da liderança para participação nas capacitações.....	61
Gráfico 37 - Facilidade de trabalhar em equipe.....	62
Gráfico 38 - Bom relacionamento com os colegas de trabalho .....	63
Gráfico 39 - Respeitar a diversidade e saber lidar com as diferenças no ambiente de trabalho .....	63
Gráfico 40 - Facilidade em solucionar problemas no dia a dia.....	64
Gráfico 41 - Condições para lidar com a pressão no trabalho sem chegar ao <i>stress</i>	65
Gráfico 42 - Resiliência .....	65

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil do Profissional no geral.....	17
Quadro 2 - Perfil do Profissional de Secretariado .....	20
Quadro 3 - Atributos de resiliência .....	26
Quadro 4 - Método de trabalho para pesquisa.....	35
Quadro 5 - Nível de adesão do perfil do Profissional Secretário.....	68

## LISTA DE SIGLAS

PPG Programa de Pós-Graduação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Definição do Problema</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>14</b>
<b>2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1 As Exigências do Mercado de Trabalho</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 O Profissional de Secretariado</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 Competências Técnicas</b> .....	<b>21</b>
2.3.1 Atendimento ao Cliente .....	21
2.3.2 Comunicação .....	22
2.3.3 Tarefas Administrativas .....	23
<b>2.4 Competências Humanas</b> .....	<b>23</b>
2.4.1 Relacionamento Interpessoal .....	24
2.4.2 Resiliência .....	25
2.4.3 Autodesenvolvimento .....	26
<b>2.5 Instituição Alfa</b> .....	<b>28</b>
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa</b> .....	<b>31</b>
<b>3.2 Unidade de Análise</b> .....	<b>32</b>
<b>3.3 Técnicas de Coleta de Dados</b> .....	<b>33</b>
<b>3.4 Técnicas de Análise de Dados</b> .....	<b>34</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1 Questionário das Lideranças</b> .....	<b>36</b>
4.1.1 Formação e Experiência Profissional .....	36
4.1. 2 Competências Técnicas .....	39
4.1. 3 Competências Humanas .....	45
4.1.4 Perfil esperado para o Profissional Secretário .....	49
<b>4.2 Questionário do Profissional Secretário</b> .....	<b>50</b>
4.2.1 Perfil da Amostra.....	50
4.2.2 Cargo e Atividades Desenvolvidas.....	52

4.2.3 Competências Técnicas .....	54
4.2.4 Competências Humanas .....	62
<b>4.3 Análise Questionário Lideranças x Questionários Secretários .....</b>	<b>66</b>
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>70</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>72</b>
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO LIDERANCAS .....</b>	<b>76</b>
<b>APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SECRETÁRIOS.....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade é um desafio para as organizações. As mudanças significativas no ambiente global vêm influenciando profundamente o posicionamento das organizações em relação aos seus funcionários, às estruturas internas, nos modelos de gestão e no relacionamento com seu público.

Segundo Chiavenato (2014), o sucesso das organizações dependerá da capacidade da administração em analisar o ambiente externo, levando em consideração as mudanças e transformações que estão ocorrendo no mercado de trabalho e identificando com isso, oportunidades, ameaças e dificuldades que a empresa possa vir a ter.

Desta forma, as organizações precisam se adaptar rapidamente às mudanças, realocando pessoas em outros setores ou reestruturando seus organogramas para se manterem no mercado de trabalho com condições de competir. Franco (1998) afirma que as pessoas e a empresa devem caminhar com velocidades semelhantes, em direção a cenários mais produtivos, modernos e competitivos.

Muito se fala sobre a necessidade de adaptação das organizações frente às mudanças globais, porém é fundamental refletir sobre os desafios que os profissionais devem estar aptos a enfrentar para desenvolver novas competências e habilidades que os novos tempos vêm exigindo.

Nesta perspectiva, é fundamental analisar sobre quais são essas novas exigências para que os profissionais se tornem igualmente competitivos no mercado onde atuam. No caso de uma Instituição de ensino superior, onde o aprimoramento dos processos é constante e o uso de tecnologias digitais aumenta significativamente, alguns funcionários não conseguem se adaptar e seguem fazendo os fluxos antigos ou têm maior dificuldade em se ambientar às novas ferramentas propostas.

Diante deste cenário, surge a necessidade de profissionais ágeis, flexíveis e proativos para atender as novas propostas das instituições de ensino. As pessoas precisam estar atentas ao momento da mudança, especialmente no sentido de se apropriarem de suas carreiras, buscarem o autodesenvolvimento e contribuir com sua experiência, visando ao bom andamento dos processos, ao compartilhamento das informações e ao trabalho em equipe.

Stickland (1996 apud BITENCOURT, 2010), apresenta duas abordagens em relação ao autodesenvolvimento. A primeira se refere ao argumento empresarial, que requer funcionários flexíveis e voltados para a mudança, com o objetivo de garantir a sobrevivência da empresa. A segunda, afirma que a busca pelo autodesenvolvimento faz com que os funcionários apropriem-se das mudanças ocorridas, percebendo mais sentido nas atividades que desempenham dentro da empresa facilitando a adaptação e a busca por novos desafios.

No que se refere às pessoas, Chiavenato (2014) afirma que antes de mudar a organização é preciso primeiro mudar a mentalidade das pessoas, ou seja, os funcionários, precisam se conscientizar com o momento de mudança que a empresa está passando e se adaptar aos novos processos.

As pessoas com dificuldade em aderir às mudanças e aos novos processos acabam muitas vezes tendo retrabalho nas suas atividades, impactando por vezes outros setores da organização, que recebem as demandas realizadas com base no fluxo antigo. O comportamento e o perfil de cada profissional contribuem para que este processo seja efetivo ou não.

Diante dos atuais desafios institucionais, este estudo visa analisar o perfil de um profissional que trabalha numa Instituição de Ensino Superior, frente às novas exigências do mercado de trabalho, considerando o que a Instituição Alfa, foco deste estudo de caso, espera desses profissionais.

Para relatar os resultados obtidos neste estudo, o trabalho foi estruturado em cinco partes. Na primeira, apresentam-se a introdução e os objetivos da pesquisa, na segunda o referencial teórico que abordará os aspectos relacionados às mudanças ocorridas no mercado de trabalho e as competências exigidas para o Profissional de Secretariado, assim como o entendimento sobre a estrutura organizacional da Instituição Alfa. Nos demais tópicos, discutem-se a abordagem metodológica, os resultados encontrados com a pesquisa realizada e as análises. Por fim, encontram-se as considerações finais.

A próxima seção deste estudo explicita a definição do problema, assim como os objetivos da pesquisa e a justificativa pela escolha do tema.

## 1.1 Definição do Problema

Esta pesquisa será desenvolvida numa Instituição de Ensino Superior, localizada no Rio Grande do Sul, com os profissionais secretários dos Programas de Pós-Graduação (PPG). A Instituição será chamada de Alfa e o público a ser analisado, será chamado no decorrer do trabalho, como secretário ou profissional secretário, ou seja, não haverá a distinção de gênero, com o objetivo de preservar a identidade dos participantes.

A referida Instituição é composta por 21 profissionais secretários de PPG. Em agosto de 2017, reformulou-se o modelo de trabalho das secretarias, instituindo uma nova coordenação. Com esta proposta, a Instituição objetiva promover a eficácia, agilidade e flexibilidade nos processos com o uso racional dos recursos. Para tanto, houve uma reestruturação interna, com redistribuição de profissionais secretários em outras secretarias para apoiarem em outras demandas.

Diante das mudanças que todas as empresas vêm enfrentando, o Profissional de Secretariado também vem se transformando. Historicamente, este era um trabalho desenvolvido por homens; com o passar do tempo as mulheres foram conquistando este espaço. De acordo com Ramos (2004, p. 157), “Pode-se perceber que as mudanças no contexto socioeconômico vêm acarretando o aumento das atribuições profissionais da secretária, sendo necessário um repensar sobre os novos pré-requisitos exigidos na sua empregabilidade”.

Neste cenário de alta velocidade e novas demandas pela competitividade, surgem novos paradigmas sobre a atuação dos profissionais à frente das secretarias de PPG. Por entender que há uma grande interferência deste contexto na Instituição Alfa, a proposição deste estudo pretende analisar o perfil dos secretários, buscando responder à questão: *Qual o perfil dos profissionais secretários de PPG da Instituição Alfa diante das novas exigências do mercado de trabalho e qual o nível de adesão dos perfis destes profissionais?*

## 1.2 Objetivos

Os objetivos dividem-se em: geral e específicos.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Analisar o perfil dos profissionais secretários de PPG da Instituição Alfa diante das novas exigências do mercado de trabalho e verificar o nível de adesão dos perfis destes profissionais.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) descrever as mudanças ocorridas no mercado de trabalho em relação às atribuições do profissional secretário;
- b) descrever o perfil desejável para ocupar o cargo de secretário do PPG;
- c) analisar as compatibilidades/não compatibilidades dos perfis desses profissionais.

## 1.3 Justificativa

Assim como todas as organizações, a Instituição Alfa vem enfrentando enormes desafios para se manter competitiva. Suas estratégias estão direcionadas à constante revisão de processos e mantém-se atenta às alterações em seus organogramas e estruturas. Entretanto, reconhece a importância em desenvolver seus profissionais, uma vez que são estes que farão a diferença na Instituição.

Um dos indicadores de competitividade, de acordo com Gramigna (2007), e talvez o mais preocupante na gestão de pessoas é a capacidade de manter e formar o capital intelectual de seus funcionários, evitando assim, a perda de talentos. Segundo Abrão (2013), um dos maiores desafios para as organizações, no que se refere à gestão de pessoas, é trabalhar com pessoas de várias gerações, pois a probabilidade de existir conflitos é muito maior, devido aos diferentes pontos de vista, valores, costumes e linguagens.

A Instituição Alfa não possui um trabalho voltado para a avaliação de competências dos seus funcionários. Pelo fato de apenas o processo de contratação ser realizado, não há um plano de ação para o acompanhamento do desempenho de cada funcionário, ou seja, não se sabe o que está sendo esperado e o que este profissional precisa fazer para atender ao objetivo da Instituição.

Segundo Bitencourt e Barbosa (2010, p. 176), “A gestão de competências, visa aproximar os objetivos organizacionais e pessoais (profissionais)”. As competências organizacionais se referem à atuação da empresa no mercado, em busca da competitividade, através da especialidade e de sua especificidade. As competências pessoais, por sua vez, dizem respeito à valorização e formação de profissionais, com perfil criativo e flexível, que possam oferecer respostas mais rápidas às demandas do mercado e da empresa. (BITENCOURT; BARBOSA, 2010).

Devido ao contexto global, a Instituição Alfa adotou algumas estratégias e revisões internas. Esta alteração no quadro de funcionários trouxe inúmeras repercussões no cotidiano das pessoas, pois foram necessárias realocações de pessoas em setores, culminando em sobrecarga e dificuldade para compatibilizar adequadamente as demandas.

Neste sentido, este trabalho tem grande relevância, pois, ao final deste estudo, será possível mensurar o que está sendo esperado do profissional secretário de PPG e o que a Instituição Alfa possui no seu quadro funcional. A Alfa possui secretários que atuam na Instituição há muitos anos e, desde a sua contratação até os dias de hoje, muitas coisas mudaram; as exigências com aquele profissional do passado para os dias de hoje são outras. Este profissional precisa se atualizar dos processos e se adaptar às novas formas de trabalho a todo o momento, necessitando atender a todas as tarefas que a ele são demandadas. A partir das evidências relacionadas ao levantamento de perfis, a Instituição Alfa, com as lideranças, poderá desenvolver/melhorias e/ou aprimorar o trabalho que os secretários de PPG desempenham para atender as expectativas que são esperadas.

No próximo capítulo, explicita-se o referencial teórico, abordando conceitos imprescindíveis para a realização deste estudo.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Neste capítulo serão apresentadas as fundamentações teóricas para o melhor desenvolvimento da pesquisa, elucidando as novas exigências do mercado de trabalho, a evolução da Profissão de Secretariado, assim como as competências técnicas e humanas para o melhor desempenho deste profissional. Por fim, apresenta-se a estrutura organizacional da Instituição Alfa.

### **2.1 As Exigências do Mercado de Trabalho**

De acordo com Chiavenato (2014), a globalização vem exigindo das organizações melhores condições para capacitar seus profissionais para que estes desempenhem cada vez melhor suas atividades no ambiente de trabalho. Veiga (2007) também afirma que alguns fatores como a globalização, o avanço da tecnologia, fusões de empresas e privatizações de alguns setores contribuíram para que as organizações repensassem suas estruturas, estratégias, suas relações com clientes, fornecedores e funcionários, almejando um nível maior de qualificação de seus colaboradores com a finalidade de se manterem competitivos.

Neste sentido, Gonçalo e Borges (2010) indicam que o conhecimento é um diferencial estratégico para as organizações que desejam permanecer em um mercado altamente competitivo. “A organização baseada em conhecimento é aquela que reconhece, promove e utiliza o conhecimento coletivo e as habilidades das pessoas como as maiores fontes de vantagens competitivas sustentáveis”. (TOBIN 1998 apud BITENCOURT, 2010, p. 58).

O Quadro 1, desenvolvido por Neiva e D’Elia (2009 apud PROLO, 2017), ilustra as mudanças ocorridas no mercado de trabalho ao longo do tempo:

Quadro 1 - Perfil do Profissional no geral

<b>Década de 70</b>	<b>Década de 80</b>	<b>Década de 90</b>	<b>Século XXI</b>
A experiência é a ferramenta usada no comando.	O grau de escolaridade é sua ferramenta de comando.	Sua <i>performance</i> é sua ferramenta de comando.	O profissional e sua equipe são a ferramenta do sucesso dele e de outros.
Acomodado.	Confiante.	Curioso.	Estudioso.
Dependente.	Político.	Independente.	Tem visão global das coisas.
Resistente às mudanças.	Ajusta-se às mudanças.	Gera mudanças.	Lidera mudanças.
Carreirista.	Procura ser cooperador.	Facilitador.	Criativo.
Seu salário é determinado pela empresa.	Seu salário é negociado pela empresa.	Seu salário é conquistado pela importância de seu trabalho.	Seu salário é conquistado pelo resultado de seu trabalho, bem como de sua equipe.
Seu conhecimento é fruto da experiência profissional.	Seu conhecimento é baseado na teoria acadêmica.	Seu conhecimento é fruto da aplicação prática da teoria.	Seu conhecimento é fruto do aprendizado contínuo.

Fonte: Adaptado de Neiva e D'Elia (2009 apud PROLO, 2017, p. 22).

Observa-se, com base no Quadro 1, que o conhecimento e a experiência sempre foram requisitos fundamentais para o profissional se manter competitivo, ao passo que as mudanças comportamentais também foram evoluindo. Antes, tínhamos profissionais muito dependentes, mas, atualmente, precisam ter uma visão global da organização. Assim como tinham resistência às mudanças, agora, a exigência do mercado é de pessoas flexíveis e polivalentes.

Para Abrão (2013), novas competências e o aprimoramento do conhecimento são necessários aos profissionais que desejam acompanhar as mudanças e se manter no mercado de trabalho. Competência, segundo Fleury (2000, p. 30), é “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Amorim e Lima (2013) destacam algumas das competências necessárias para o profissional do século XXI: ter um bom relacionamento com as pessoas e saber trabalhar em equipe, ser ético, proativo, ter iniciativa, criatividade, dominar várias línguas, elaborar relatórios, dominar a tecnologia, saber administrar o tempo, ter visão sistêmica, ter resiliência, respeitar a adversidade, ser flexível, ter comprometimento e saber lidar com as diferenças. Azevedo e Costa (2002) também concordam que o profissional de hoje precisa ser flexível e ter uma boa relação com todas as pessoas da organização. Ressaltam ainda que, além de aperfeiçoar seus conhecimentos técnicos, é necessário aprimorar as suas habilidades pessoais.

Podemos constatar que as organizações buscam profissionais que tenham conhecimento e experiência no cargo em que atuam, mas que além disso possuam habilidades humanas, que saibam trabalhar em equipe, que tenham um bom relacionamento com os colegas de trabalho e que estejam sempre atentos às mudanças e ao aprimoramento de seus conhecimentos para atender aos objetivos da organização.

A próxima seção tem por objetivo apresentar o surgimento da Profissão de Secretariado e suas atribuições.

## **2.2 O Profissional de Secretariado**

É possível observar ao longo da história que a profissão de secretário apresenta grandes transformações em termos de atuação. Segundo Azevedo e Costa (2002), tempos atrás, essa profissão era exercida pelo sexo masculino, na figura dos escribas. Em consequência da Revolução Industrial, reaparece a função de secretário. Entretanto, após as duas guerras mundiais, coube à mulher suprir a demanda relativa à área de secretariado, devido à diminuição da oferta de mão-de-obra masculina. No Brasil, a mulher surge como secretária na década de 50, quando houve a implantação de cursos voltados para esta área, como o curso de datilografia e técnico em secretariado.

Na década de 50, Natalense (1998) afirma que as atribuições da secretária se limitavam a atividades como datilografia, taquigrafia, arquivo de documentos e atendimento telefônico. Na década de 70, eram raras as secretárias que participavam de reuniões ou tomavam decisões; seu trabalho estava limitado a servir os executivos, muitas vezes em assuntos particulares. É a partir dos anos 90, com o

avanço da tecnologia, que os gerentes passam a utilizar seus *laptops* e a cuidar da sua própria agenda. A secretária, por sua vez, ganha espaço para assumir novas frentes e novos desafios.

Veiga (2010) afirma que a profissão que mais sofreu mudanças, nas últimas duas décadas, decorrentes da tecnologia, e principalmente, da informática foi a da secretária.

De acordo com Azevedo e Costa (2002, p. 145), “O especialista em determinadas tarefas está sendo substituído por aquele com visão abrangente, que saiba trabalhar em equipe, conhecendo a totalidade dos projetos da empresa”. Os autores afirmam ainda que a profissional secretária vem acompanhando este processo de mudança e se adaptando às multifunções para se encaixar no novo perfil exigido pelos novos tempos e pela organização, que demanda uma profissional flexível, ágil, objetiva, que participa de capacitações, a fim de aperfeiçoar seus conhecimentos e melhorar a entrega de suas tarefas.

Com o avanço da tecnologia e da globalização, muita coisa mudou na vida profissional de uma secretária. Por exemplo, antes se levava tempo para digitar um documento ou corrigi-lo, na máquina de escrever; hoje, com o computador, o processo é muito mais rápido. A secretária precisou se adaptar a muitas mudanças, pois os processos são aperfeiçoados a todo o momento. A utilização de novas ferramentas possibilitou que essa profissional desenvolvesse seu trabalho com muito mais rapidez e qualidade, permitindo, a sua inserção em novos projetos dentro da organização, proporcionando uma visão estratégica do todo.

Natalense (1998, p. 25) afirma que “Uma das condições fundamentais para o sucesso da profissão está na flexibilidade e na capacidade de adaptação”. Na Instituição analisada este profissional conquistou o seu espaço: ele tem iniciativa e autonomia para tomada de decisões, participa de reuniões e grupos de trabalho para o aprimoramento dos processos. Antes a atuação da secretária estava voltada somente a atender as atividades do seu gerente; hoje, ela precisa ter outras habilidades, como saber trabalhar em equipe, ter um bom relacionamento com seus colegas de trabalho, saber escutar, saber negociar, ter uma boa comunicação, de forma clara e objetiva, ser cortês no atendimento, tanto interno quanto externo, ter comprometimento, ser organizada, realizar o trabalho com qualidade e separar as emoções.

Segundo Faria (1986), a secretária deve ter uma personalidade equilibrada e serena, ou seja, dispor de uma maturidade emocional para enfrentar os problemas e resistir às pressões sem chegar ao *stress*. Isso é um desafio, uma vez que a profissional se depara com diversas situações, e nenhum atendimento é igual ao outro. Para dar conta desse desafio, a secretária precisa ter também a *expertise* em solucionar os problemas do dia a dia sem impactar o seu psicológico. As habilidades exigidas desta profissional são amplas e complexas. Além de dispor das técnicas e conhecimentos para desenvolver o seu trabalho com eficiência e eficácia, é preciso ainda ter um comportamento adequado e esperado pela organização para atuar num ambiente, onde o convívio entre os colegas e o trabalho em equipe é imprescindível para o bom desempenho da organização.

Com base no Quadro 2, elaborado por Neiva e D'Elia (2005 apud RODRIGUES et al., 2016), podemos analisar as mudanças ocorridas no perfil do Profissional de Secretariado.

Quadro 2 - Perfil do Profissional de Secretariado

<b>Ontem</b>	<b>Hoje</b>	<b>Sempre</b>
Formação dispersiva, autodidatismo.	Existência de cursos específicos para formação.	Amadurecimento profissional - código de ética.
Falta de qualquer requisito para o aprimoramento.	Cursos de reciclagem e de conhecimentos peculiares.	Constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo.
Ausência de política para recrutamento de seleção.	Exigência de qualificação e definição de atribuições e plano de carreira.	Visão holística e trabalho em equipe, consciência profissional.
Organizações burocráticas com tarefas isoladas.	Organizações participativas, tarefas definidas, trabalho com qualidade, criatividade e participação.	Organizações empreendedoras, trabalho em equipe, visão global, metodologia flexível, divisão de responsabilidade.
Secretária como função.	Secretária como profissão.	Secretária com reconhecimento profissional e comprometida com resultados.

Fonte: Adaptado de Neiva e D'Elia (2005 apud RODRIGUES et al., 2016, p. 11).

O Quadro 2 aponta que somente o profissional com certa maturidade, com a visão global da organização, realizando o trabalho em equipe, com flexibilidade e divisão de tarefas é que estará apto a atender as exigências do mercado de trabalho.

Nesse sentido, podemos constatar que, além de a secretária desenvolver as competências técnicas, precisa desenvolver as competências humanas. É o que afirmam os especialistas em relação aos profissionais, que devem ser 20% técnicos e 80% mais humanos. (NETTO, 2013).

A seguir, apresentam-se algumas competências técnicas necessárias para o Profissional de Secretariado desempenhar as suas atividades.

### **2.3 Competências Técnicas**

Segundo Bitencourt e Barbosa (2010), as competências técnicas não são mais suficientes para atender o novo contexto produtivo, havendo a necessidade de os funcionários responderem por atitudes críticas e reflexivas, voltadas para o trabalho em geral e não somente para uma única ocupação.

As habilidades técnicas, para Chiavenato (2014), referem-se ao uso do conhecimento especializado e à facilidade na execução de técnicas relacionadas ao trabalho com vistas a atingir os resultados da melhor forma possível. Cabe, então, à secretária atingir os resultados esperados pela organização, através do seu conhecimento e de sua experiência profissional.

A função de secretária exige competências técnicas como conhecimentos de administração, planejamento, psicologia, comunicação, liderança, marketing, finanças, informática e idiomas. (CARVALHO, 2000).

#### **2.3.1 Atendimento ao Cliente**

Para Azevedo e Costa (2002), a atenção das empresas não está voltada somente para a qualidade do serviço ou do produto, mas, acima de tudo, na relação que possui com seus clientes internos e externos.

Neste sentido, o Profissional de Secretariado precisa conhecer os objetivos da Instituição e desenvolver o seu papel com eficácia, tanto com os clientes internos quanto externos.

Clientes internos são todos os funcionários que fazem parte do quadro funcional da organização. Clientes externos são as pessoas que possuem um relacionamento com a empresa, mas não fazem parte da organização. (AZEVEDO; COSTA, 2002).

A qualidade e o encaminhamento dos atendimentos realizados com eficiência por uma secretária geram credibilidade e confiança. Conforme Natalense (1998), uma das condições fundamentais para o sucesso desta profissão está na flexibilidade e na capacidade de adaptação. Cada atendimento será diferente, a secretária terá que identificar o perfil do cliente, construindo uma linguagem adequada, que permita a comunicação e o entendimento de ambas as partes.

A Alfa preza muito o bom atendimento tanto seus clientes internos quanto externos. Em razão disso, acredita-se que a secretária é o cartão de visitas da Instituição e, portanto, o bom atendimento é essencial para a retenção de seus clientes e a captação de futuros alunos.

### 2.3.2 Comunicação

Para Chiavenato (2014), comunicar é tornar algo em comum. Isso parece simples, mas, na realidade, é bastante complexo, e as possibilidades de enviar ou receber mensagens de maneira equivocada ou distorcida são grandes. Nem sempre conseguimos passar uma mensagem ou recado de forma eficiente ou eficaz, pois a outra pessoa pode não compreender a mensagem recebida, gerando descontentamento ou retrabalho.

Os profissionais secretários, hoje em dia, se comunicam tanto verbalmente como por escrito, através de e-mails ou na elaboração de atas e no desenvolvimento de fluxos. Dependendo do assunto, é importante identificar o meio de comunicação a ser escolhido para que a mensagem alcance o seu propósito. A Instituição Alfa oferece constantemente capacitações para o aperfeiçoamento dessas habilidades, visto que o secretário tem o papel de facilitar a comunicação dos processos no ambiente institucional.

Segundo Mariano (2013, p. 80), “O Profissional de Secretariado precisa ser uma pessoa organizada, atualizada, atenta nos novos acontecimentos, ter boa percepção, pontual e ter boa memória. Deve ser ainda empreendedora, curiosa e comunicativa”. Fonseca (2013), complementa afirmando que a secretária tem o

papel de agente facilitador entre os setores da empresa, e sua comunicação deve ser clara e eficaz.

Na Instituição Alfa, o secretário de PPG desempenha um papel bem importante como intermediador na relação que possui com os alunos, professores e a Coordenação, passando a todo momento informações claras e soluções rápidas dos processos. Além disso, exerce fortemente um papel de negociador com os demais setores da organização, com o objetivo de rever os prazos das demandas e facilitar os processos como um todo.

### 2.3.3 Tarefas Administrativas

O profissional secretário possui inúmeras tarefas em seu escopo de trabalho, além da organização de eventos, de viagens, e a preparação e participação em reuniões.

Segundo Azevedo e Costa (2002), o sucesso de um evento está diretamente relacionado à atenção detalhada que a secretária deve ter para que tudo ocorra conforme o planejado.

Em relação à preparação de viagens, Faria (1986) ressalta a importância de a secretária verificar com antecedência o itinerário da viagem e providenciar a compra das passagens e reserva de hotéis. No que se refere à preparação de reuniões, o autor também afirma a necessidade de verificar com antecedência a reserva de sala, envio do compromisso às pessoas convidadas para a reunião e a preparação do material a ser utilizado para o dia da reunião.

É possível concluir que para todas essas demandas a secretária precisa ter muita atenção e muito cuidado para não se esquecer de nenhuma etapa do processo. É importante fazer sempre um *checklist* antes da realização do evento, da reunião e da viagem.

A próxima seção apresenta a descrição de algumas competências humanas para o Profissional de Secretariado.

## 2.4 Competências Humanas

Segundo Abrão (2013), dentre as diversas competências já mencionadas que o Profissional de Secretariado precisa ter está o relacionamento interpessoal, da

resiliência, da ética e da necessidade de conhecer os perfis e valores. De acordo com Moscovici (1994 apud, BITENCOURT, 2010), a competência interpessoal é a capacidade de lidar com outras pessoas de forma adequada, respeitando as necessidades de cada uma, assim como as exigências da situação.

Habilidade humana, para Robbins (2007), é a capacidade de trabalhar com outras pessoas, ter um bom relacionamento interpessoal, saber se comunicar, motivar a equipe e saber delegar tarefas.

#### 2.4.1 Relacionamento Interpessoal

Conforme Gramigna (2007), o relacionamento interpessoal é a habilidade de interagir com as pessoas, com empatia, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando segurança, maturidade e comportamento não combativo.

O Profissional de Secretariado requer, além de conhecimentos técnicos, o bom senso em suas relações interpessoais, pois lida com diversas situações em seu cotidiano. O ritmo de cada organização e de seus colaboradores é determinado e influenciado pelo comportamento da equipe e de suas lideranças. (PIGNATARO, 2013). Para que os resultados sejam alcançados, é necessário entender, aceitar, ceder e diferenciar os mais variados comportamentos existentes na equipe. O profissional secretário da Instituição Alfa tem este desafio, pois responde para um público bem diversificado e precisa ser flexível para atender todos da mesma maneira.

Gramigna (2007) afirma ainda que o comportamento adotado no ambiente de trabalho reflete no relacionamento interpessoal. As pessoas que conseguem ter um bom relacionamento têm mais chance de formar equipes motivadas, de ter o apoio de seus superiores e, assim, obter promoção em suas carreiras. Já dizia Matteu (2013, p. 264) que “Geralmente as pessoas são contratadas pelo seu currículo e pelas competências técnicas e são demitidas ou, por vezes não promovidas, por conta dos seus comportamentos”. As organizações buscam, nos dias de hoje, profissionais que tenham facilidade em trabalhar em equipe, que saibam conviver com as diferenças, pois, se há uma boa relação entre todos num ambiente de trabalho, os resultados são muito mais satisfatórios.

### 2.4.2 Resiliência

Atualmente a resiliência é uma das competências necessárias para o Profissional de Secretariado enfrentar diariamente os problemas, encarar os desafios, as pressões e adversidades sem grandes sofrimentos. (ABRÃO 2013).

Segundo Cabral e Brustolin (2010), pessoas resilientes sentem os mesmos medos e angústias que todo mundo quando se deparam com a mudança. Entretanto, elas geralmente conseguem manter a produtividade, qualidade e competência, assim como o equilíbrio emocional, físico e social, ao mesmo tempo em que vencem os desafios e alcançam os objetivos, sejam eles pessoais ou coletivos. Martins e Genghini (2013) afirmam ainda que a resiliência é uma habilidade necessária para o profissional que deseja se manter no exercício de sua profissão, tornando-se um fator de diferenciação, pois são capazes de sair de situações adversas, buscando alternativas de modo flexível e criativo.

O profissional secretário precisa trabalhar para desenvolver essa competência, pois atende vários públicos e lida com vários processos ao mesmo tempo, precisa ser rápido e eficaz nos seus encaminhamentos. Ter resiliência facilita muito o andamento das atividades e a resolução de problemas, sem impactar o lado psicológico.

Flach (1991) aponta algumas características de pessoas resilientes, conforme o Quadro 3:

Quadro 3 - Atributos de resiliência

Habilidade de resgate da autoestima;
Independência em suas ações, agir sem medo, sem depender dos outros;
Habilidade de fazer e manter amigos (vínculos afetivos);
Ter disciplina e responsabilidade;
Habilidade de reconhecer e desenvolver seus próprios talentos;
Mente aberta, flexibilidade em aceitar novas ideias;
Disposição para sonhar;
Ter interesse em vários assuntos;
Apurado senso de humor;
Percepção dos seus sentimentos e dos que estão a sua volta;
Tolerância ao sofrimento;
Habilidade de concentração com a vida, numa filosofia vital, processual, que permite interpretar as experiências da vida como um todo, extraindo um significado pessoal.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em Flach (1991, p. 123).

É de fato que nem todas as pessoas possuem as habilidades citadas acima. O importante é que cada um saiba os seus pontos fortes e o que ainda precisa desenvolver ou reforçar para ser resiliente. O desenvolvimento da resiliência, segundo Cabral e Brustolin (2010), é uma competência essencial e cabe refletir o quanto as lideranças e os modelos de gestão estão proporcionando a sua construção coletiva nas organizações.

#### 2.4.3 Autodesenvolvimento

O autodesenvolvimento, segundo Antonello (2010), é um processo de aprendizagem com a iniciativa do ser humano, baseada na autoconsciência, reflexão e experimentação. Em contrapartida, Simon (1998) afirma que o conceito de autodesenvolvimento possui duas frentes. A primeira é a aquisição de conhecimentos direta ou indiretamente aplicáveis ao trabalho. A segunda é a forma de agir, a forma de ser, as características pessoais.

Simon (1998) traz esse conceito com a proposta de ser aplicado no ambiente de trabalho, para que cada funcionário faça uma autoavaliação semanal referente ao

seu comportamento e desempenho, nos 10 itens que compõem o autodesenvolvimento, atribuindo uma nota para cada item. O ideal é que esse exercício seja feito em grupo, nas reuniões de trabalho, visto que os pontos que uma pessoa deve melhorar são mais fáceis de ser detectadas por outras.

1. Apresentação pessoal - são os cuidados que a pessoa tem com sua aparência. Não significa luxo, mas uma atenção especial na aparência e as roupas que veste no ambiente de trabalho. Isso gera confiança do cliente e facilita a comunicação.
2. Facilidade de relacionamento – é necessário criar um ambiente de harmonia no trabalho para facilitar o relacionamento com as pessoas onde todos possam desenvolver suas atividades com maior produtividade.
3. Facilidade de comunicação verbal – importância de se ter uma boa comunicação verbal tanto com clientes internos quanto externos, para que os problemas sejam melhor compreendidos e solucionados mais rápido.
4. Rapidez de raciocínio e decisão – é fundamental sintetizar rapidamente as informações, organizá-las e tomar decisões rápidas. É importante lembrar sempre que a pessoa faz parte da empresa e que qualquer decisão equivocada, pode atrapalhar o funcionamento dos outros setores da empresa.
5. Criatividade – é a capacidade de inovar ou aprimorar processos ou atividades que há algum tempo estão sendo feitas sempre da mesma forma.
6. Liderança – a liderança se evidencia quando a pessoa que precisa tomar uma decisão dentro de uma equipe deve se impor e aceitar as consequências e resultados advindos da decisão tomada. O líder precisa contribuir e criar um ambiente favorável de cooperação.
7. Capacidade de observação – o bom observador é aquele que consegue ter uma visão crítica dos processos que precisam ser melhoradas e contribui com o seu conhecimento para que as atividades sejam aprimoradas.
8. Capacidade de persuasão – é a capacidade que a pessoa tem de convencer os outros, do seu ponto de vista, através de uma argumentação clara, transmitindo segurança. O persuasivo tem a facilidade de interferir

positivamente na organização do trabalho e de estimular a implantação de soluções criativas.

9. Determinação – é a capacidade de realizar as tarefas sem precisar que alguém diga o que deve ser feito ou definir metas e cronogramas exigidos no trabalho, cumprindo os prazos com segurança e independência. Quanto mais a pessoa for capaz de resolver os problemas e propor soluções, mais importante a pessoa se torna dentro da empresa.
10. Resistência emocional – o bom profissional é aquele que consegue ter equilíbrio emocional no ambiente de trabalho, tem a capacidade de enfrentar os desafios ao invés de considerar o emprego como um fardo.

Os itens listados acima são atributos muito importantes para o Profissional de Secretariado. Realizando essa prática em conjunto com os gestores e colegas de equipe trabalho, é possível cada um se autoconhecer e perceber o que é preciso desenvolver para atingir os objetivos da organização e melhorar o trabalho em equipe.

A próxima seção apresenta a estrutura organizacional onde a pesquisa será realizada, chamada de Instituição Alfa, assim como o público-alvo que compõe este estudo.

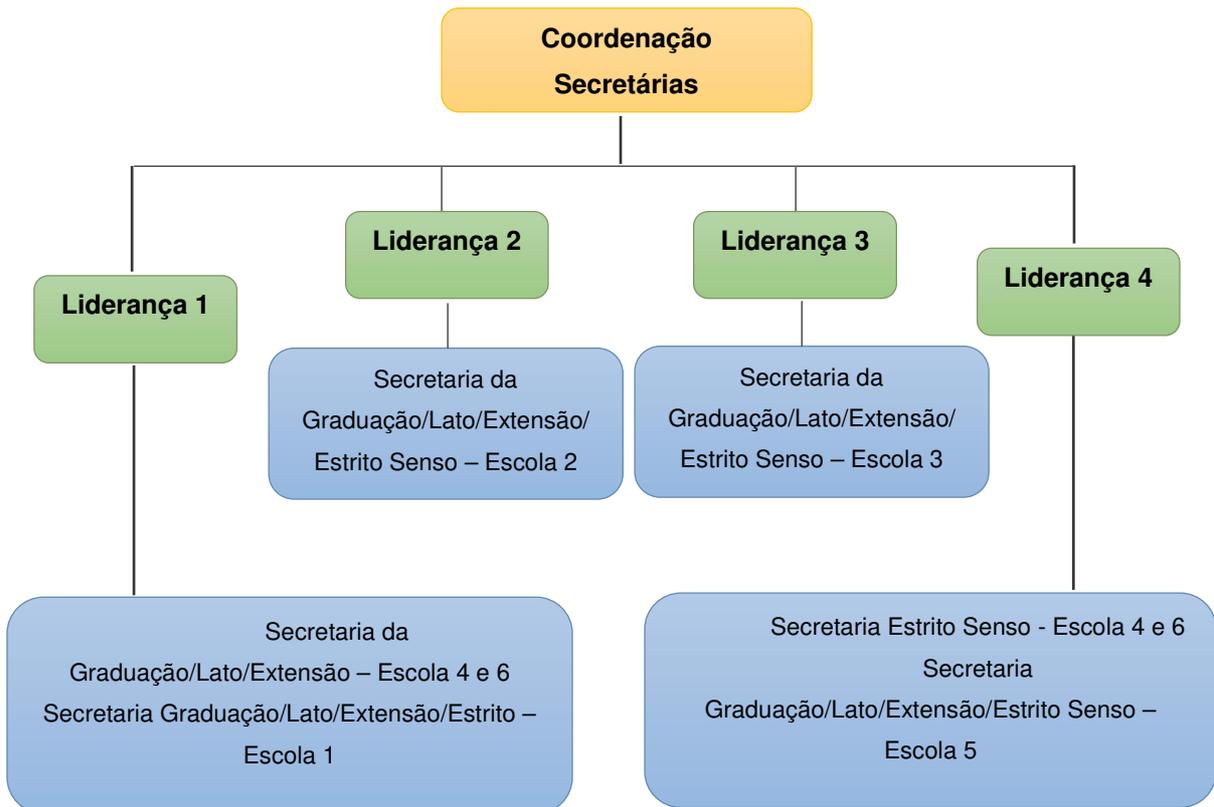
## **2.5 Instituição Alfa**

A pesquisa será desenvolvida numa Instituição de Ensino Superior localizada no Rio Grande do Sul. A referida Instituição tem como um de seus pilares a excelência acadêmica e expressa isso através do qualificado corpo docente, de seus cursos com boas avaliações pelo MEC e pela CAPES. Busca cada vez mais a internacionalização, através de parcerias com Instituições e professores estrangeiros, com o objetivo de expandir as pesquisas e conhecimentos dos professores e alunos entre as Universidades.

O público alvo dessa pesquisa será o secretário de Programa de Pós-Graduação, cujo objetivo será analisar os perfis desses profissionais e através de suas lideranças identificar o perfil esperado para este cargo. Terá como ênfase a análise do profissional que secretaria cursos de Mestrado e Doutorado, que possui uma estrutura com uma Coordenação de Secretarias, vinculadas à Gerência de

Serviços de Apoio. Para tanto, será utilizada também uma pesquisa junto às lideranças. Atualmente são seis Escolas, que comportam as equipes de secretárias, lideradas por profissionais que acompanham os processos e buscam constante melhoria e padronização dos mesmos. A Figura 1<sup>1</sup> ilustra essa organização.

Figura 1 – Organograma Instituição Alfa



Fonte: Elaborada pela autora.

O objetivo desta estrutura organizacional é garantir a eficácia, agilidade e flexibilidade nos processos e identificar fragilidades e busca de melhorias, levando em consideração a coletividade, colaboração e cocriação. Conforme Chiavenato (2014), muitas organizações mudam suas estruturas internas com o objetivo de incrementar a criatividade e inovação no sentido de reduzir alguns processos organizacionais, melhorar a qualidade de atendimento ao cliente e aumentar a produtividade. Essas mudanças promovem a cooperação e a colaboração entre as pessoas com vistas a flexibilizar e agilizar a produção de produtos ou serviços, garantindo o bom desempenho.

<sup>1</sup> Dados reais da empresa, cuja identidade fica, a pedido, preservada.

Antes, havia uma liderança para cada Escola. Com essa nova proposta de trabalho, algumas lideranças foram designadas para administrar mais de uma Escola e também ficaram responsáveis por cuidar de alguns contextos de ensino. Por exemplo, a liderança 1, além de continuar o seu trabalho com a equipe de profissionais secretários de todos os contextos de ensino da Escola 1, ainda ficou responsável pelo contexto da Graduação/Lato/Extensão das Escolas 4 e 6. O mesmo aconteceu com a liderança 4, que, além de permanecer com a equipe da Escola em que já atuava, ficou responsável também pelo contexto do Estrito Senso das Escolas 4 e 6. O objetivo desse trabalho é conhecer a realidade de outras secretarias e proporcionar a troca de experiência entre as lideranças com as novas equipes de trabalho.

Esse modelo iniciou em 2017, a partir da reestruturação interna que foi implementada para que as lideranças tenham uma visão geral de outras secretarias e por contextos de ensino. Com isso, é possível compartilhar experiências, propor melhorias e padronizar os processos em todas as secretarias.

Por ser um modelo recente, encontra-se em avaliação e é um desafio para que todos cheguem à melhor forma de trabalho para atender ao objetivo do uso racional dos recursos e desenvolvimento das equipes de Secretarias.

De acordo com Medeiros e Hernandes (2010), nos dias de hoje, o Profissional de Secretariado deve exercer variadas tarefas dentro da organização. Aqueles que permanecerem com um perfil excessivamente rígido e resistentes às mudanças num ambiente que exige profissionais flexíveis e capazes de executar mais de uma tarefa, possivelmente deixarão de exercer tal função.

O secretário de PPG precisa, hoje, responder a uma unidade que gerencia os cursos de Mestrado e Doutorado, às demandas solicitadas pela Coordenação do curso que é referência e ainda às atividades compartilhadas de secretaria e demandas advindas da liderança. Esse profissional precisa ser muito flexível para atender este público tão diversificado, além de ter disciplina em seguir as diretrizes da Unidade para conduzir, juntamente com a Coordenação, um Programa de Pós-Graduação e ainda atender às demandas de secretaria e à participação em grupos de trabalhos para melhoria de processos.

O próximo capítulo tem a finalidade de apresentar a metodologia de pesquisa. Com base em diversos autores, justificam-se os métodos e os procedimentos adotados para a realização deste estudo.

### **3 METODOLOGIA**

Este capítulo visa apresentar o delineamento da pesquisa realizada para este trabalho. Dessa forma, serão indicados os procedimentos empregados para realizar o estudo, as unidades de análise, assim como as técnicas de coleta de dados e as técnicas de análise.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

O delineamento da pesquisa, segundo Gil (2010), refere-se ao planejamento da pesquisa em uma dimensão mais ampla, envolvendo, para isso, fundamentos metodológicos, definição dos objetivos, o ambiente onde a pesquisa será realizada, assim como a definição das técnicas, coleta e a análise dos dados. A pesquisa utiliza os métodos de coleta de dados qualitativos e quantitativos em nível exploratório descritivo e adota a estratégia do estudo de caso.

A investigação iniciou com a etapa qualitativa em nível exploratório, a partir da técnica documental, com o objetivo de verificar as exigências atuais no mercado de trabalho, elucidar melhor o surgimento da Profissão de Secretariado, a fim de se ter uma visão geral sobre o assunto e levantar questões para a elaboração do questionário.

A pesquisa qualitativa, segundo Malhotra (2005), proporciona melhor visão e compreensão do problema. É baseada em amostras pequenas e não-representativas, e os dados não são analisados estatisticamente. De acordo com Gil (2010), a pesquisa exploratória proporciona ao pesquisador maior familiaridade com o problema a ser pesquisado, com o objetivo de torná-lo mais explícito ou de construir hipóteses. Seu planejamento é bastante flexível, visto que interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado.

Na segunda etapa, realizou-se a pesquisa quantitativa, através da aplicação dos questionários com as lideranças e com os profissionais secretários de PPG. Segundo Roesch (2012, p. 123), “O método quantitativo enfatiza a utilização de dados padronizados que permitem ao pesquisador elaborar sumários, comparações e generalizações; por isso mesmo a análise de dados é baseada no estudo de estatísticas”. No que se refere à pesquisa descritiva, Gil (2010) afirma que esta tem

o objetivo de estudar as características de um grupo, com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis.

Por meio da pesquisa descritiva, foi possível descobrir o perfil do profissional secretário de PPG esperado pelas lideranças, assim como, identificar o perfil deste profissional que atua nas demandas em nível de Estrito Senso e constatar as compatibilidades/não compatibilidades dos perfis desses profissionais na Instituição Alfa.

A estrutura deste trabalho ainda abriga um estudo de caso. Segundo Yin (2010, p. 39), “O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”.

A estratégia de estudo de caso contempla este trabalho, pelo fato de que, ao final desta pesquisa, o resultado não poderá ser generalizado, pois servirá somente para a Instituição Alfa, visto que o estudo realizado foi bem específico com apenas uma amostra da população.

A próxima seção apresenta o público-alvo e o local onde a pesquisa foi realizada.

### **3.2 Unidade de Análise**

Segundo Malhotra (2005, p. 261), “A população-alvo é a coleção de elementos ou objetos que possuem a informação que o pesquisador está buscando”. Neste sentido, um questionário foi elaborado para as 4 líderes responsáveis por coordenar os profissionais secretários de 5 Escolas e o outro questionário foi elaborado para os secretários que trabalham nos Programas de Pós-Graduação, da Instituição Alfa. A amostra considerada para este estudo foi de 17 profissionais secretários.

De acordo com Malhotra (2005), a amostragem por julgamento é um tipo de amostragem por conveniência na qual os elementos da população são selecionados com base no julgamento do pesquisador. Assim, pode-se afirmar que o pesquisador definiu a amostra dos elementos para o desenvolvimento da pesquisa, escolhendo apenas os secretários de PPG, da Instituição Alfa, assim como suas respectivas lideranças.

A próxima seção apresenta as técnicas de coleta de dados para a elaboração deste estudo.

### **3.3 Técnicas de Coleta de Dados**

Conforme Gil (2010), em pesquisas de estudo de caso, utilizam-se, sempre, mais de uma técnica de coleta de dados, objetivando garantir maior credibilidade aos resultados obtidos. Nesse sentido, a coleta de dados para o desenvolvimento desse trabalho, foi realizada por meio da técnica documental e da aplicação de questionários às lideranças e aos profissionais secretários de PPG por meio da ferramenta *Google Docs*.

Segundo Roesch (2012), uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalhos de pesquisa, seja quantitativa ou qualitativa, é constituída por documentos disponíveis na empresa (relatórios anuais, declarações sobre a missão, valores, explicitação de políticas organizacionais e documentos legais). Gil (2010) afirma que a consulta documental é imprescindível para qualquer estudo de caso. Ressalta ainda que as informações obtidas em documentos auxiliam muito na elaboração de entrevistas e de planos de observação.

Após a realização da pesquisa com base nos documentos a fim de obter subsídios para a elaboração das questões elaboradas, realizou-se a coleta de dados com a técnica de pesquisa do método quantitativo, ou seja, mediante a aplicação de questionários. O questionário aplicado às lideranças possibilitou descrever o perfil desejável para ocupar o cargo de secretário do PPG, e, com o questionário aplicado aos secretários, foi possível identificar o perfil desses profissionais.

O questionário, de acordo com Roesch (2012), é a técnica mais utilizada em pesquisa quantitativa. É um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa, principalmente em pesquisas de grande escala, quando o objetivo é levantar opinião política da população ou preferência do consumidor. Por sua vez, Malhotra (2005), afirma que o questionário garante a padronização, permitindo ainda a comparação dos dados entre os entrevistadores, aumentando a velocidade e a precisão dos registros, facilitando o processamento dos dados.

A próxima seção tem o objetivo de relatar as técnicas utilizadas na análise dos dados pesquisados.

### 3.4 Técnicas de Análise de Dados

Após a coleta de dados para a pesquisa, considera-se importante definir a técnica de análise. Para a análise quantitativa das respostas fechadas obtidas nos questionários aplicados, utilizou-se a extração dos dados para uma planilha em Excel com a intenção de facilitar a análise geral dos dados, assim como a utilização dos gráficos disponíveis na própria ferramenta do *Google Docs* para melhor apresentação dos resultados obtidos. Para a análise qualitativa, das respostas abertas obtidas nos questionários, utilizou-se a técnica de análise de dados conhecida como análise de conteúdo.

Segundo Roesch (2012, p. 169), “As perguntas abertas em questionários são a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos”. A autora afirma ainda, que o objetivo de formular tais questões é permitir ao pesquisador a percepção dos respondentes. Dessa forma, as questões não apresentam uma categorização prévia de alternativas para as respostas. De acordo com Gil (2010), a forma tradicional de análise dos dados nos estudos de caso, consiste em identificar tópicos-chave para a elaboração de um texto discursivo. O autor recomenda ainda a elaboração de instrumentos analíticos com vistas a organizar, sumarizar e relacionar os dados.

O Quadro 4, a seguir inserido, pretende sintetizar a amplitude do trabalho de pesquisa. Para isso, aborda os objetivos do trabalho, a técnica de coleta, os instrumentos de coleta e, por fim, a técnica de análise dos dados.

Quadro 4 - Método de trabalho para pesquisa

<b>Objetivos</b>	<b>Técnica de Coleta</b>	<b>Instrumento de Coleta</b>	<b>Técnica de Análise</b>
Descrever as mudanças ocorridas no mercado de trabalho em relação às atribuições do profissional secretário	Documentos	Pesquisa documental (livros, artigos e TCC)	Análise Qualitativa
Descrever o perfil desejável para ocupar o cargo de secretário do PPG	Questionário	Aplicação de questionários	Análise Quantitativa
Analisar as compatibilidades/não compatibilidades dos perfis desses profissionais	Documentos	Análise dos resultados obtidos com base no questionário aplicado nas lideranças e análise dos resultados dos questionários aplicados nos profissionais secretários, com o auxílio de bibliografias para o suporte na pesquisa.  Comparativo entre os resultados obtidos das lideranças com o dos secretários.	Análise Qualitativa

Fonte: Elaborado pela autora.

O próximo capítulo tem por objetivo apresentar a análise dos dados coletados para a pesquisa.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo consiste em apresentar a análise dos dados, considerando o perfil esperado pelas lideranças em relação aos secretários de PPG, frente às novas exigências do mercado de trabalho, com os perfis identificados na Instituição Alfa. Por fim, busca analisar as compatibilidades/não compatibilidades dos perfis desses profissionais com o que as lideranças esperam. A análise foi realizada tendo como referência a fundamentação teórica para alcançar os objetivos desta pesquisa.

Apresenta-se na primeira seção deste capítulo, a análise das respostas obtidas, por meio da aplicação de questionário, a partir da qual será possível conhecer a visão das lideranças acerca do perfil do profissional secretário, objeto da pesquisa. Ressalta-se que, durante a análise, cada participante será indicado como secretário ou profissional secretário, sem distinção de gênero.

A Análise será apresentada em três categorias que remetem aos objetivos deste estudo:

- **identificação da visão das lideranças** acerca do perfil do secretário;
- **percepção dos secretários** em relação ao perfil esperado para um secretário de PPG;
- **adesão** dos perfis exigidos na Instituição Alfa, através de ambas percepções, com identificação de *gaps*.

### 4.1 Questionário das Lideranças

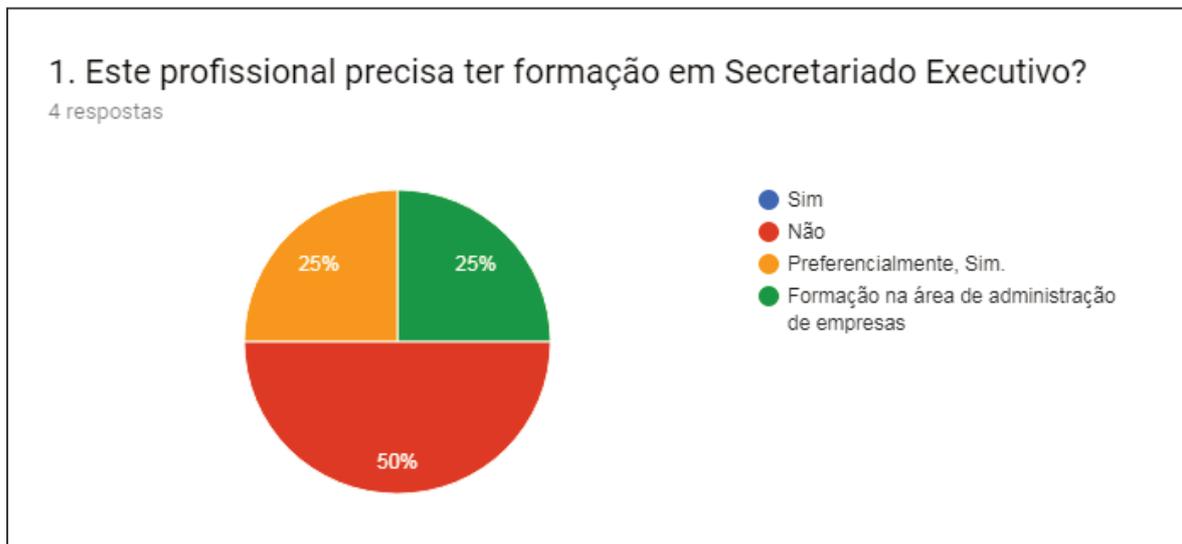
Nesta seção, apresenta-se a percepção das quatro lideranças em relação à formação e experiência profissional do secretário de PPG, o que consideram importante no que se refere às competências técnicas, humanas e quanto ao perfil ideal desse profissional, com base no questionário aplicado (APÊNDICE A).

#### 4.1.1 Formação e Experiência Profissional

Das quatro líderes que responderam ao questionário, 50% concordam que os secretários não precisam ter formação em Secretariado Executivo para atender ao cargo, enquanto 25% recomendam que esse profissional tenha formação em

Secretariado Executivo, e os outros 25% consideram pertinente a formação na área da Administração, conforme ilustra o Gráfico 1.

Gráfico 1 - Formação do Secretário

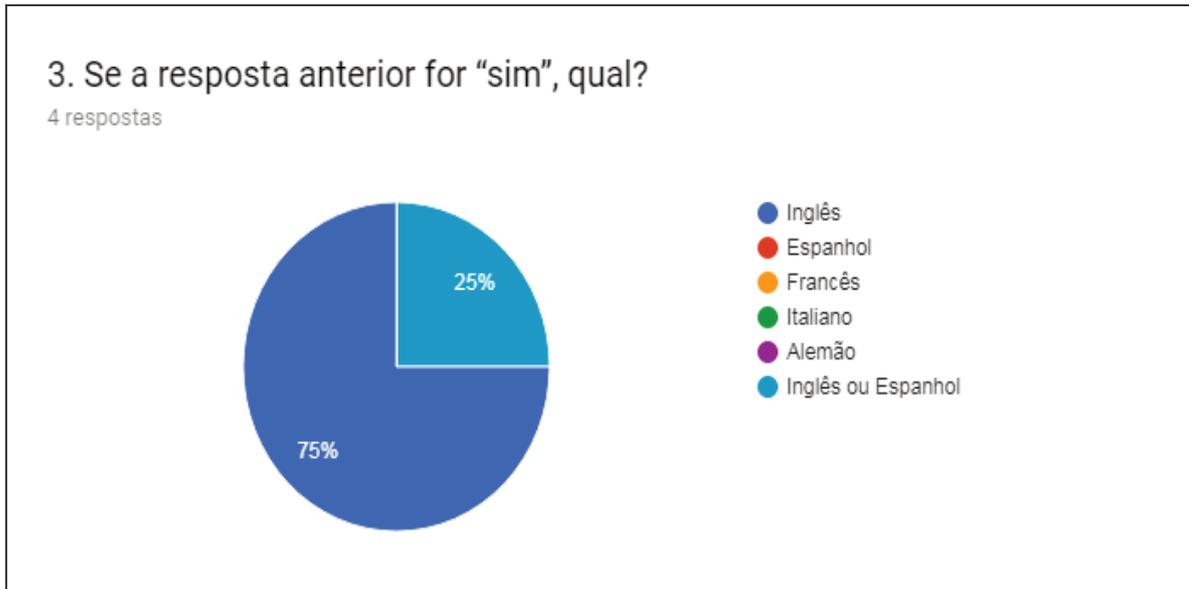


Fonte: Elaborado pela autora.

Dessa forma, nota-se que não há um alinhamento quanto à exigência de uma formação específica para a atuação do secretário, no cotidiano. Tal fato pode implicar em diferentes posturas e comportamentos que este profissional possa vir a ter com seus colegas e clientes, como também influenciar no encaminhamento e nas entregas das suas demandas. Segundo Almeida (2013), algumas empresas contratam profissionais com outra formação e, posteriormente, precisam investir em cursos de desenvolvimento para atender a competências técnicas, humanas e comportamentais específicas ao profissional secretário.

Em relação à importância de um segundo idioma para este profissional, praticamente todas concordam que é essencial ter esse conhecimento. Conforme o Gráfico 2, 75% consideram pertinente que o segundo idioma seja a língua inglesa, e 25% indicam a língua espanhola.

Gráfico 2 – Importância do segundo Idioma

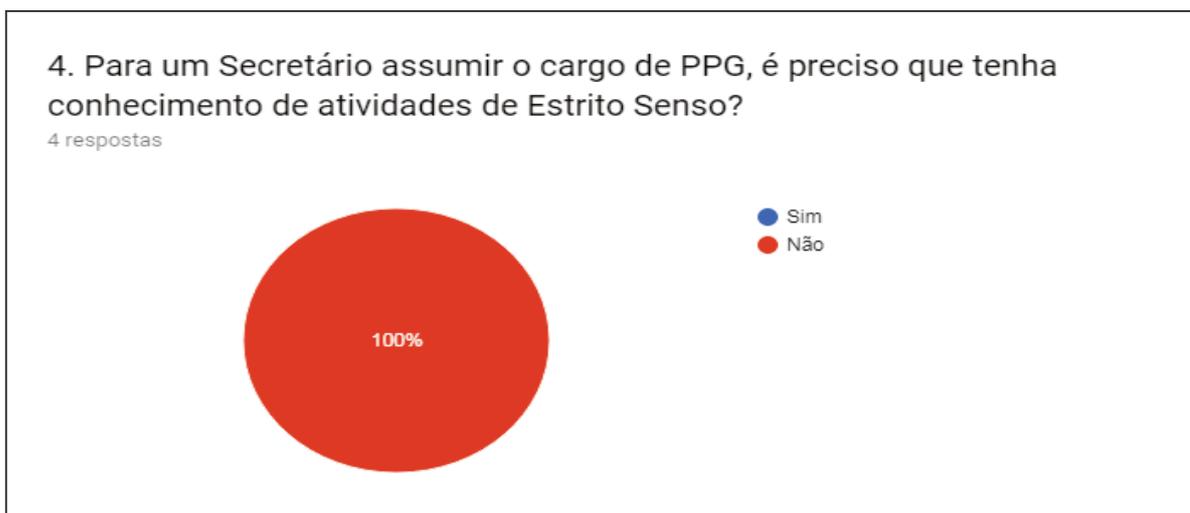


Fonte: Elaborado pela autora.

O alinhamento entre as lideranças é fundamental para que se tenha parâmetros tanto para processos seletivos como para mapeamento de necessidades dos profissionais secretários.

As quatro líderes foram questionadas se, “para um secretário assumir o cargo de PPG, é preciso que tenha conhecimento de atividades de Estrito Senso<sup>2</sup>”. De acordo com o Gráfico 3, todas concordam que não é necessário ter conhecimentos de atividades de Estrito Senso para atender ao cargo.

Gráfico 3 - Conhecimento necessário ao secretário sobre atividades de Estrito Senso



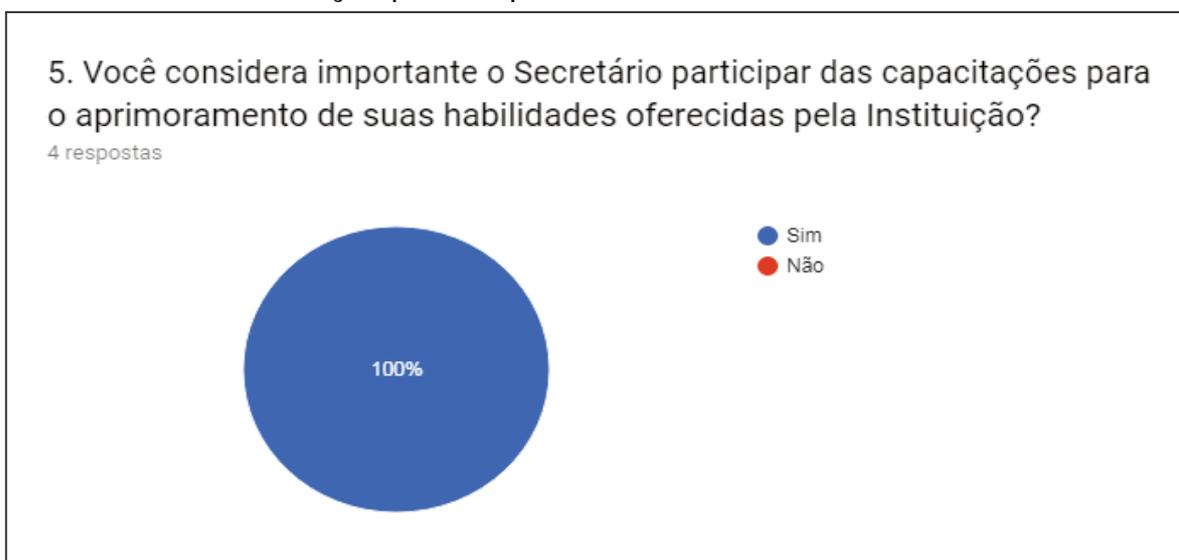
Fonte: Elaborado pela autora.

<sup>2</sup> Estrito Senso, compreende os cursos de Pós-Graduação de Mestrado e Doutorado.

Este resultado demonstra que há a possibilidade de profissionais sem conhecimentos prévios das atividades relacionadas a Pós-Graduação assumirem o cargo de secretário referência de PPG.

Igualmente, as lideranças consideram fundamental que este profissional participe de capacitações para o aprimoramento de suas habilidades, de acordo com o Gráfico 4.

Gráfico 4 - Importância de o secretário participar de capacitações oferecidas pela Instituição para o aprimoramento de suas habilidades



Fonte: Elaborado pela autora.

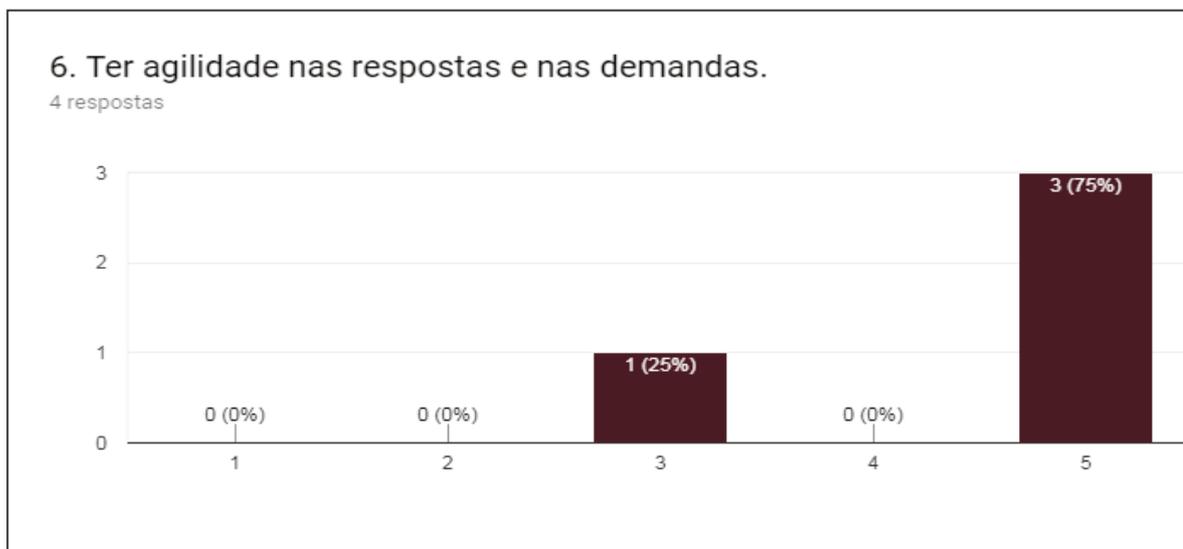
Como foi possível observar, o profissional secretário possui o incentivo das lideranças para a realização das capacitações oferecidas pela Instituição. De acordo com Senge (2013), as organizações que pretendem continuar no mercado e que almejam o sucesso no futuro precisarão estimular as pessoas a se comprometerem a aprender em todas as áreas da organização

#### 4.1. 2 Competências Técnicas

No que se refere às competências técnicas, para um secretário de PPG, as lideranças classificaram as questões indicadas a seguir de acordo com o grau de importância em uma escala de 1 a 5: 1 - Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo e nem discordo, 4 – Concordo e 5 Concordo totalmente.

O Gráfico 5, ilustra que 75% das líderes concordam totalmente que um secretário de PPG deve ser ágil nas respostas e no encaminhamento das demandas, enquanto 25% não concordam e nem discordam.

Gráfico 5 - Agilidade nas respostas e nas demandas

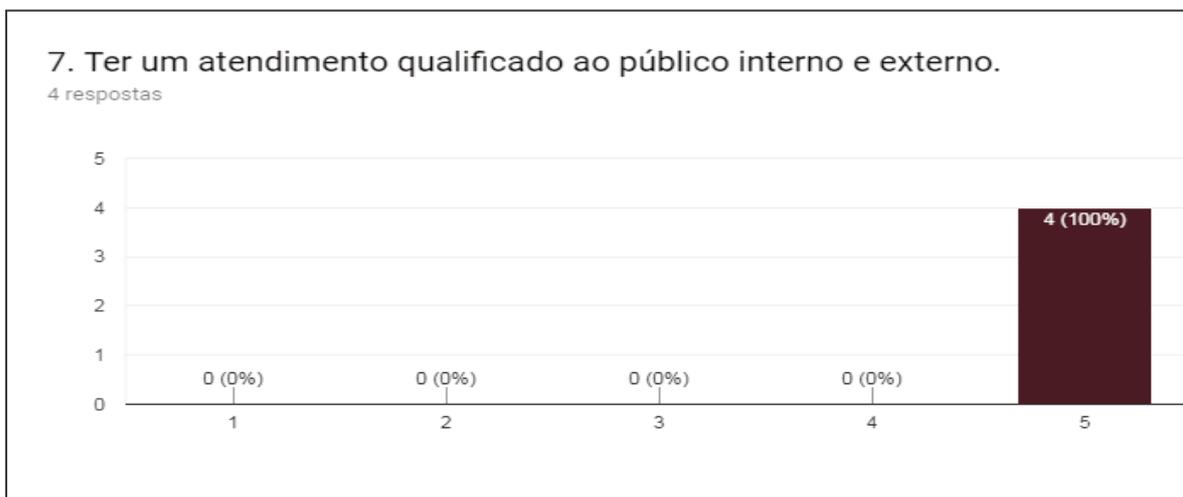


Fonte: Elaborado pela autora.

Este profissional trabalha diretamente com pessoas que possuem a necessidade de um retorno imediato sobre as suas dúvidas, por isso a importância em ser ágil no direcionamento das respostas e nas demandas.

No que se refere ao atendimento qualificado tanto para o público interno quanto externo, as lideranças concordam que é uma competência essencial para o secretário de PPG, conforme ilustra o Gráfico 6.

Gráfico 6 - Atendimento qualificado ao público interno e externo

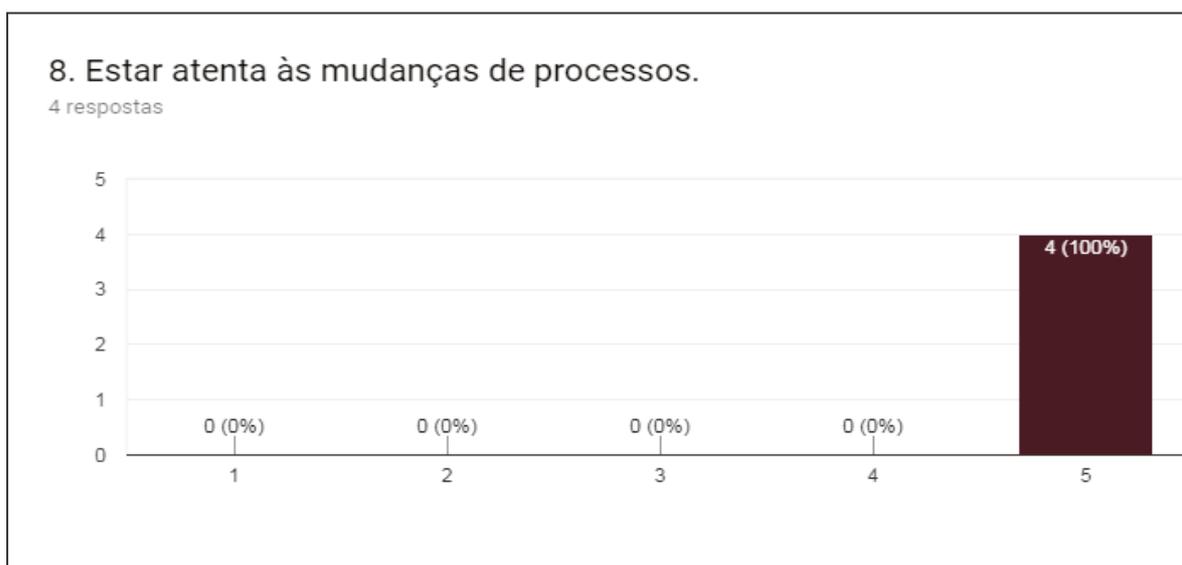


Fonte: Elaborado pela autora.

Este resultado aponta que há uma grande valorização pela referida competência, denotando ênfase na necessidade pela busca na excelência do atendimento que contemple os seus variados públicos. As organizações, segundo Natalense (1998), precisam atender às necessidades e exigências de seus clientes, os quais são conquistados através da excelência que corresponde aos mais variados produtos e serviços, como material, prazo, custo, atendimento, assistência pós-venda e outros.

A unanimidade no resultado do Gráfico 7, parece indicar o quão importante é a atenção do secretário quanto às mudanças de processos, visto que há um trabalho bem forte na Alfa para que todos os processos sejam padronizados e para que todos os agentes consultem o processo atualizado em conjunto com os demais setores da Instituição.

Gráfico 7 - Atenção às mudanças de processos



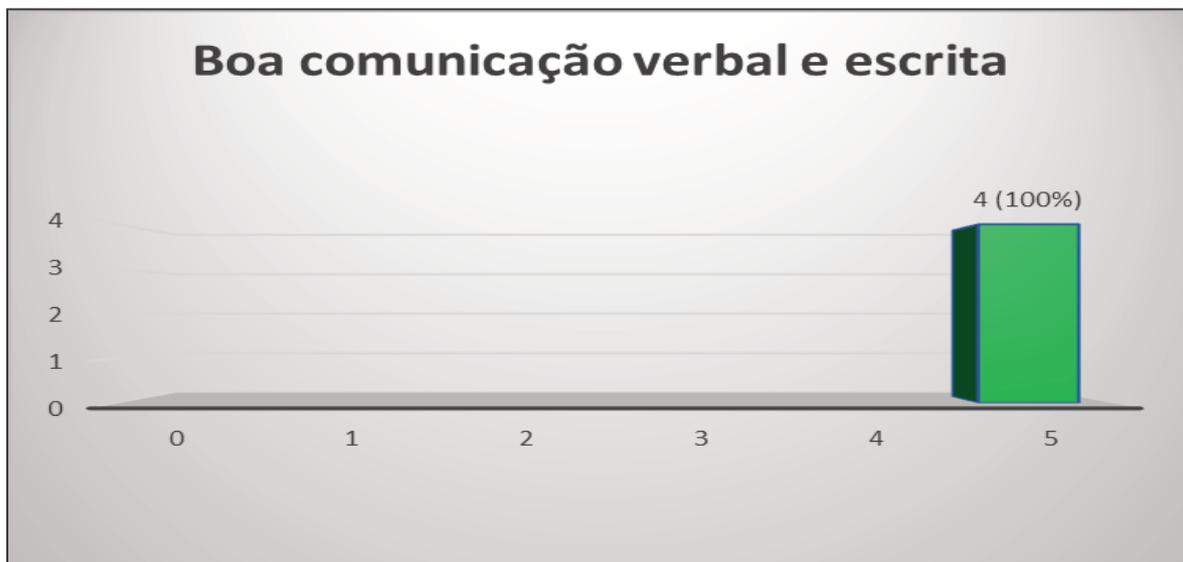
Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nesse resultado, é possível concordar com Schumacher e Portela (2013), quando afirmam que as organizações necessitam de profissionais que estejam envolvidos com o todo e se preocupem com o resultado, pois, para acompanhar as exigências do mercado globalizado, é fundamental a aceitação às constantes mudanças e desafios.

Os resultados apresentados no Gráfico 8 confirmam que é fundamental que o secretário tenha uma boa comunicação verbal e escrita. Essas duas competências

são muito importantes, pois no cotidiano, este profissional realiza muitos atendimentos, tanto presencial, quanto via telefone

Gráfico 8 - Boa comunicação verbal e escrita

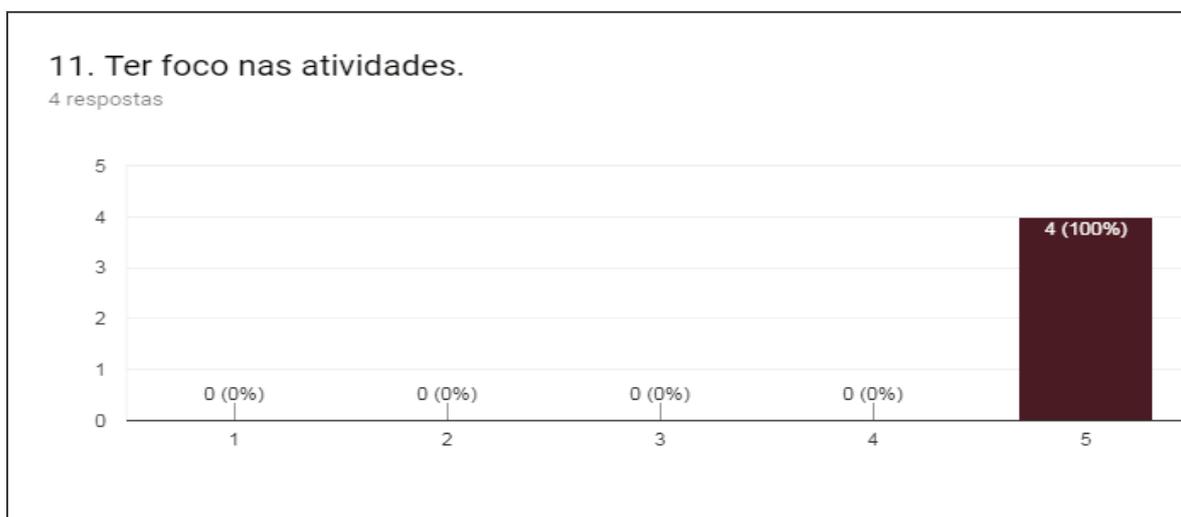


Fonte: Elaborado pela autora.

Então, uma comunicação verbal clara e assertiva faz toda a diferença para a resolução de problemas e captação de novos alunos. Da mesma forma em que a comunicação escrita se faz presente em inúmeras atividades desenvolvidas e para isso, é preciso ser eficaz para alcançar o objetivo.

Como mostra o Gráfico 9, todas as líderes concordam que o secretário precisa ter foco nas atividades.

Gráfico 9 - Foco nas atividades

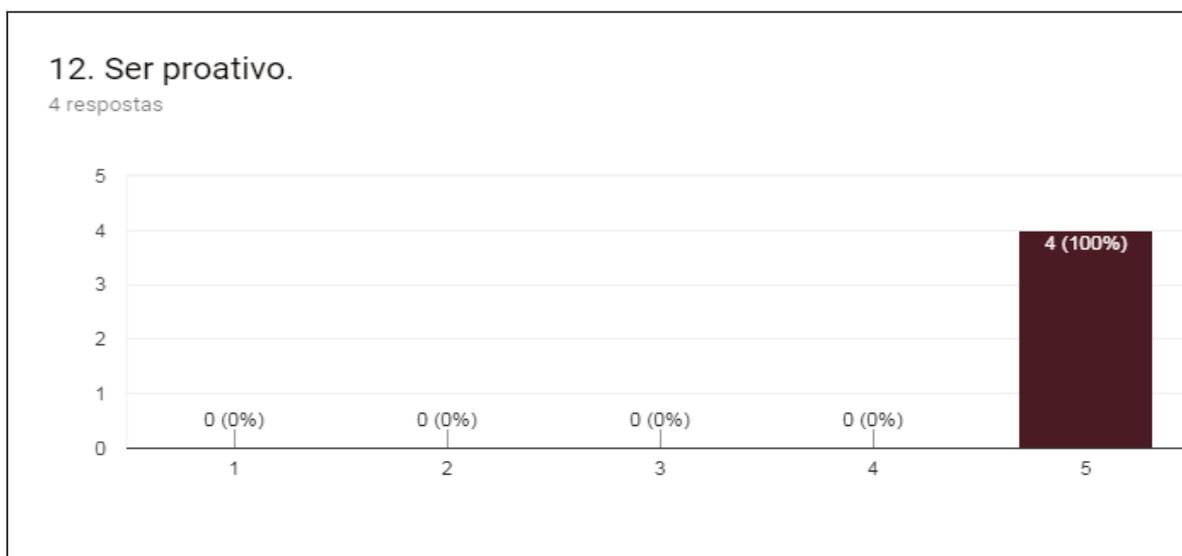


Fonte: Elaborado pela autora.

Essa competência é fundamental para esse profissional que possui diariamente várias tarefas que precisam ser realizadas nos prazos estabelecidos e manter o foco é imprescindível para que isso ocorra. Mota e Magalhães (2013) ressaltam que a prioridade e foco do profissional não devem estar mais conectados exclusivamente ao cumprimento das tarefas, mas à conquista dos resultados.

A proatividade também é uma das competências apontadas pelas lideranças como relevante ao secretário, conforme ilustra o Gráfico 10.

Gráfico 10 - Proatividade

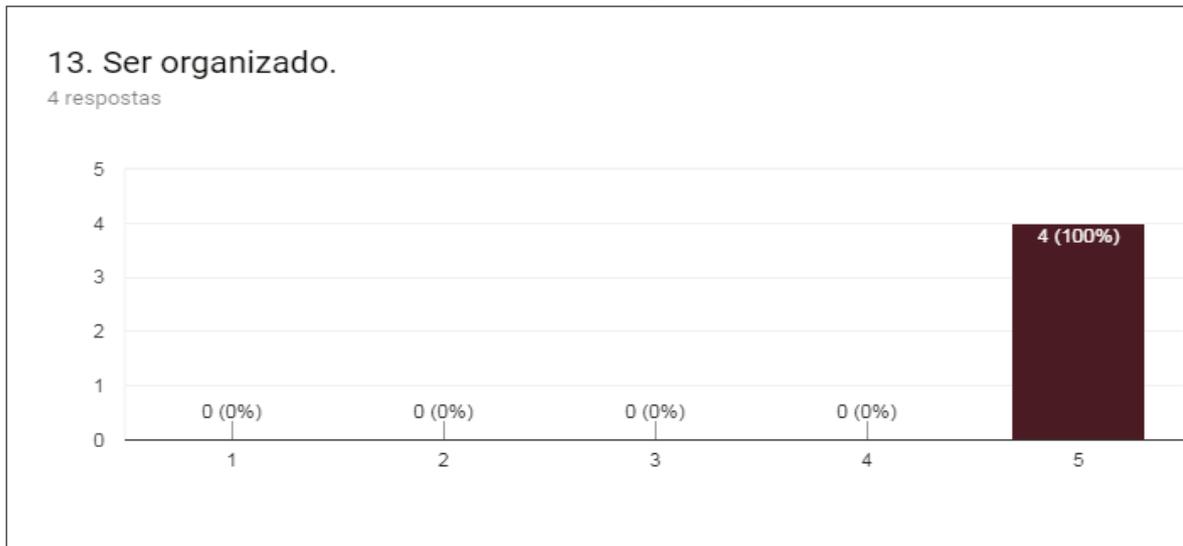


Fonte: Elaborado pela autora.

As atividades realizadas no PPG demandam um profissional proativo, que tenha iniciativa, que seja capaz de antecipar possíveis problemas e situações indesejadas e tomar medidas necessárias para evitá-las.

O Gráfico 11 também demonstra o alinhamento das lideranças no que se refere à organização de um secretário.

Gráfico 11 - Organização

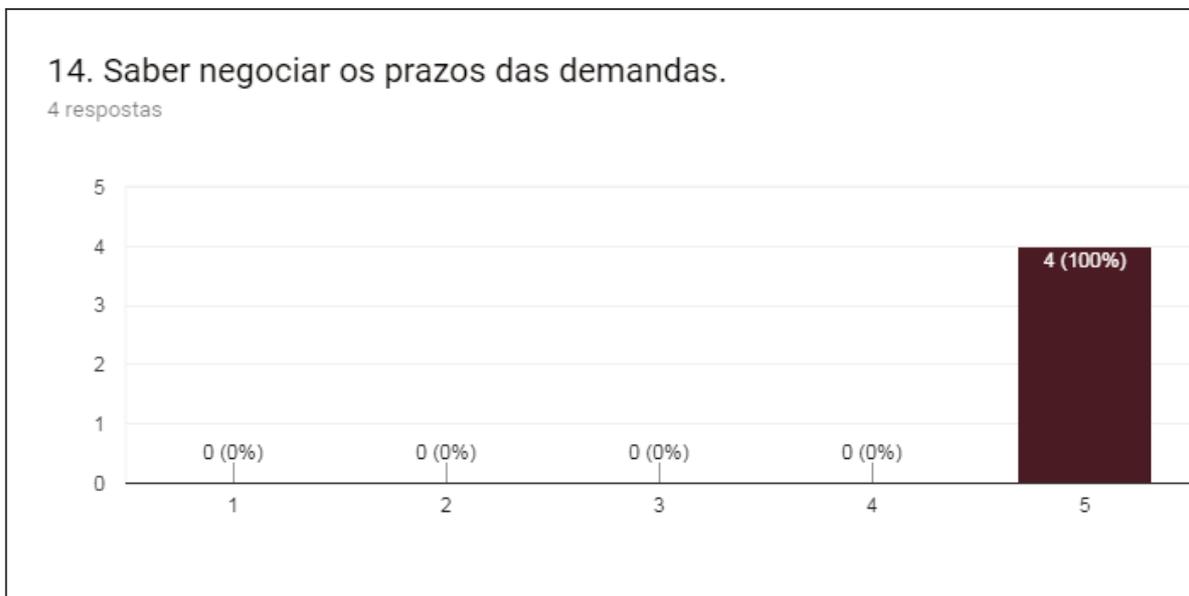


Fonte: Elaborado pela autora.

É preciso que este profissional tenha um certo grau de organização para saber o que deve priorizar, entre as tarefas que já estavam previstas na sua agenda e as demandas que surgem ao longo do dia. A organização para o profissional secretário, segundo os autores Azevedo e Costa (2002), implica a análise do volume de informações e tarefas, identificando as atividades que podem ser delegadas e selecionando as pessoas da equipe capazes de desenvolvê-las.

O Gráfico 12 também mostra que todas as líderes concordam totalmente que o profissional secretário precisa saber negociar os prazos das demandas.

Gráfico 12 - Negociação das demandas

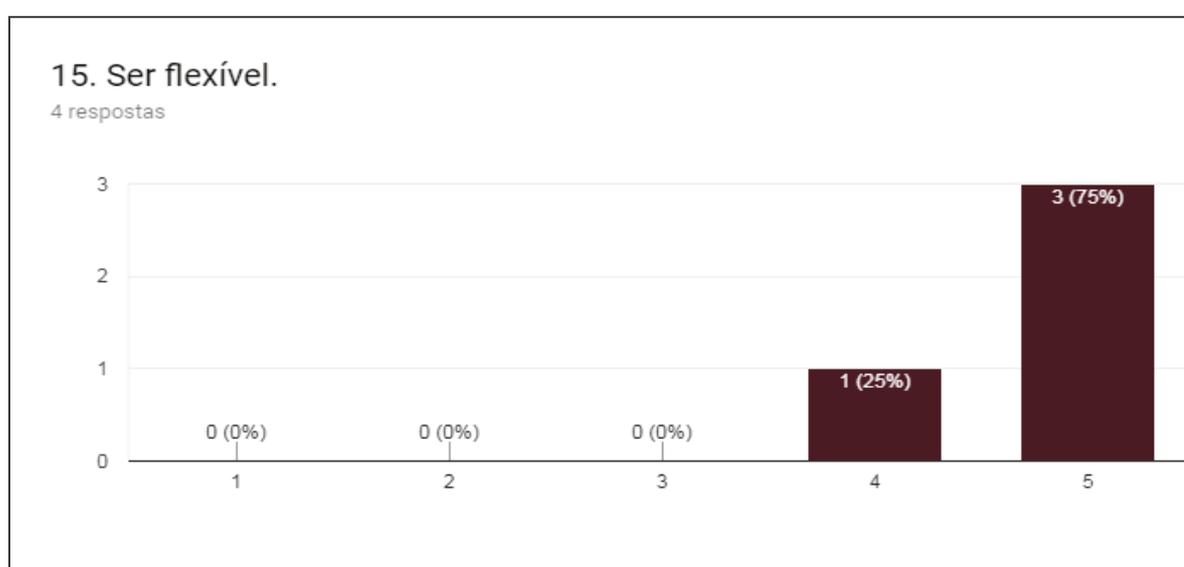


Fonte: Elaborado pela autora.

O secretário realiza, diariamente, várias negociações com outros setores da Instituição, não somente em relação aos prazos das demandas, mas também em relação a algum alinhamento de processo ou uma combinação com outro colega, visando o melhor encaminhamento de algum assunto, proporcionando o menor impacto possível ao público externo.

As lideranças também foram questionadas quanto ao grau de importância para os secretários serem flexíveis. 75% concordam totalmente que esta habilidade deve contemplar este profissional, enquanto 25% apenas concordam, de acordo com o Gráfico 13.

Gráfico 13 - Flexibilidade



Fonte: Elaborado pela autora.

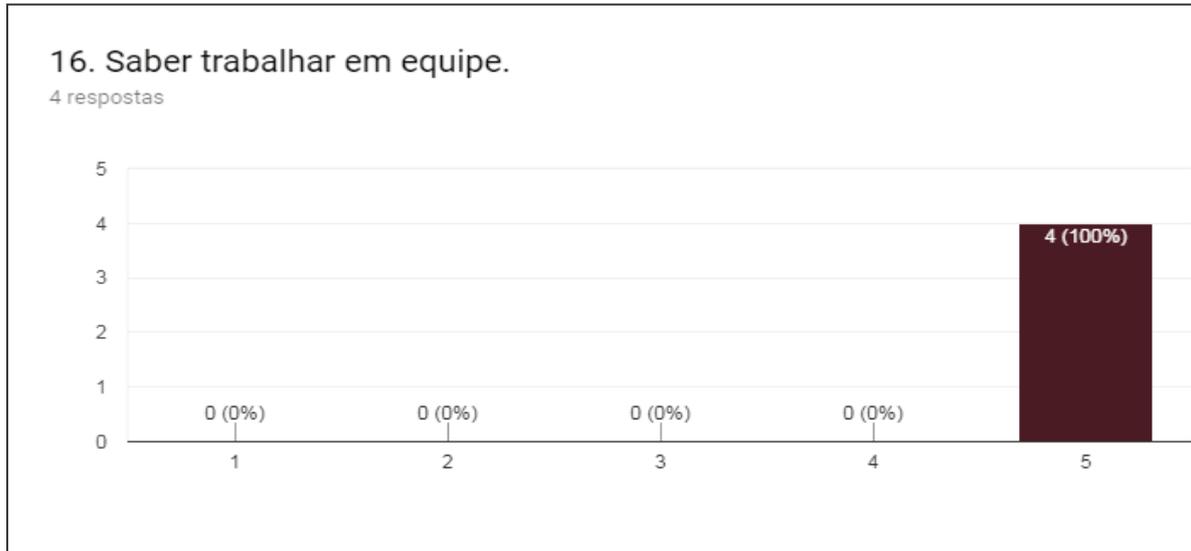
Este resultado vem ao encontro de Mota e Magalhães (2013), quando afirmam que a flexibilidade e a capacidade multifuncional são itens imprescindíveis ao profissional secretário.

#### 4.1. 3 Competências Humanas

No que se refere às competências humanas, para um secretário de PPG, as lideranças classificaram as questões abaixo de acordo com o grau de importância em uma escala de 1 a 5: 1 - Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo e nem discordo, 4 – Concordo e 5 Concordo totalmente.

As lideranças foram questionadas quanto à importância de o secretário “saber trabalhar em equipe”. A resposta foi unânime, ou seja, 100% concordam totalmente, conforme apresenta o Gráfico 14.

Gráfico 14 - Trabalhar em equipe

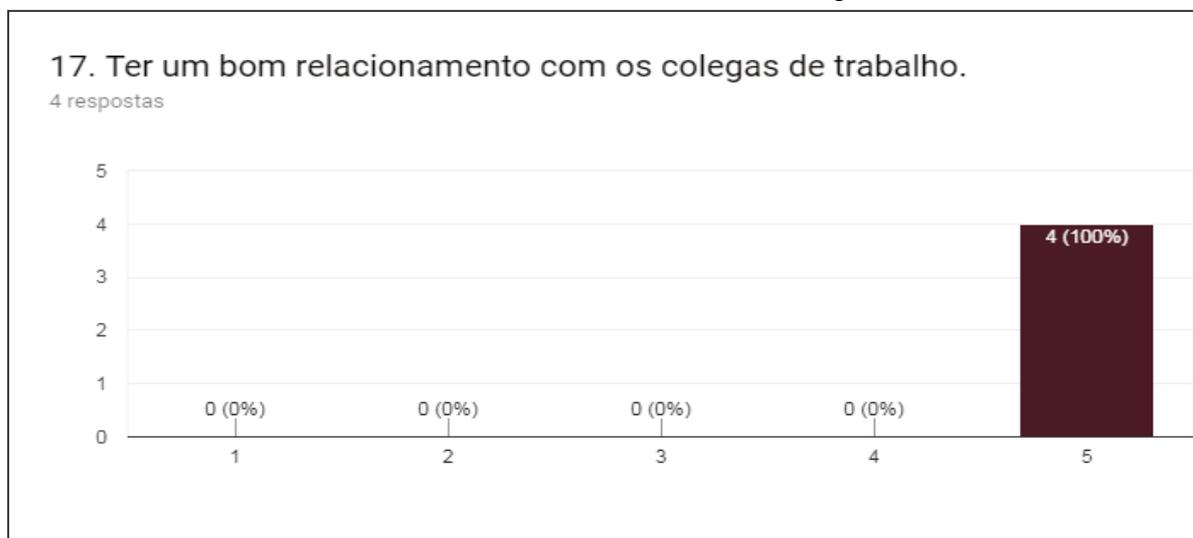


Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Azevedo e Costa (2002), este profissional precisa saber trabalhar em equipe, pois as trocas de experiências com colegas são muito ricas para o bom andamento do trabalho.

O Gráfico 15, também ilustra que todas as líderes concordam totalmente que o secretário precisa ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho.

Gráfico 15 - Bom relacionamento com os colegas de trabalho

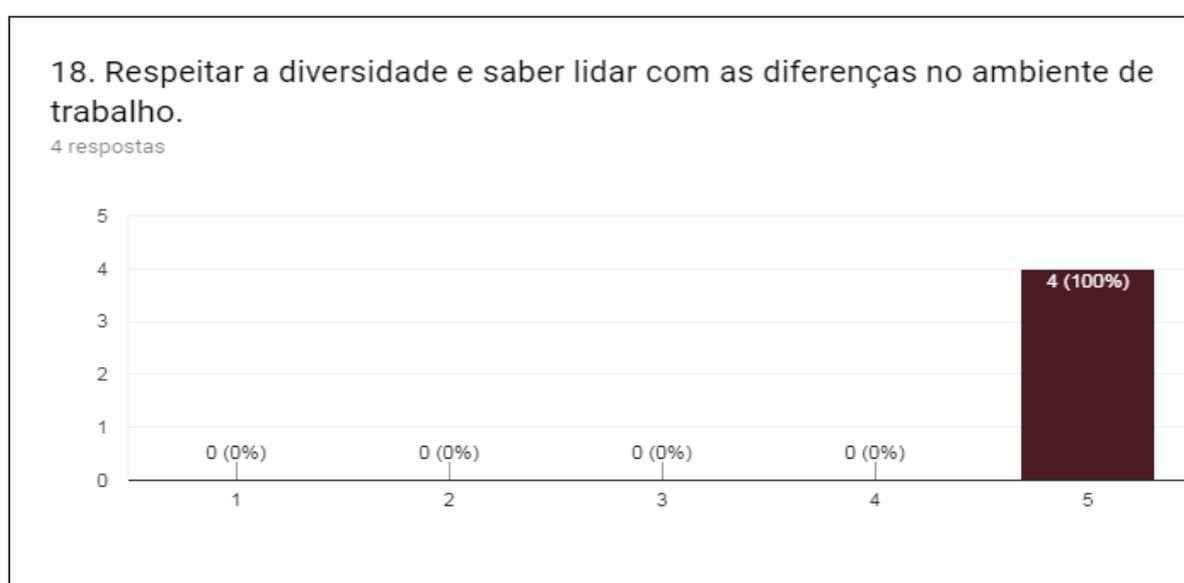


Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Faria (1986), a secretária que não tiver um bom relacionamento, jamais conseguirá desempenhar o seu trabalho da maneira como gostaria, pois, ela não terá aceitação do grupo e será difícil delegar as demandas aos colegas de equipe.

Em relação a “respeitar a diversidade e saber lidar com as diferenças no ambiente de trabalho”, todas as líderes possuem o mesmo ponto de vista sobre esta questão, conforme o Gráfico 16.

Gráfico 16 - Respeitar a diversidade e saber lidar com as diferenças no ambiente de trabalho

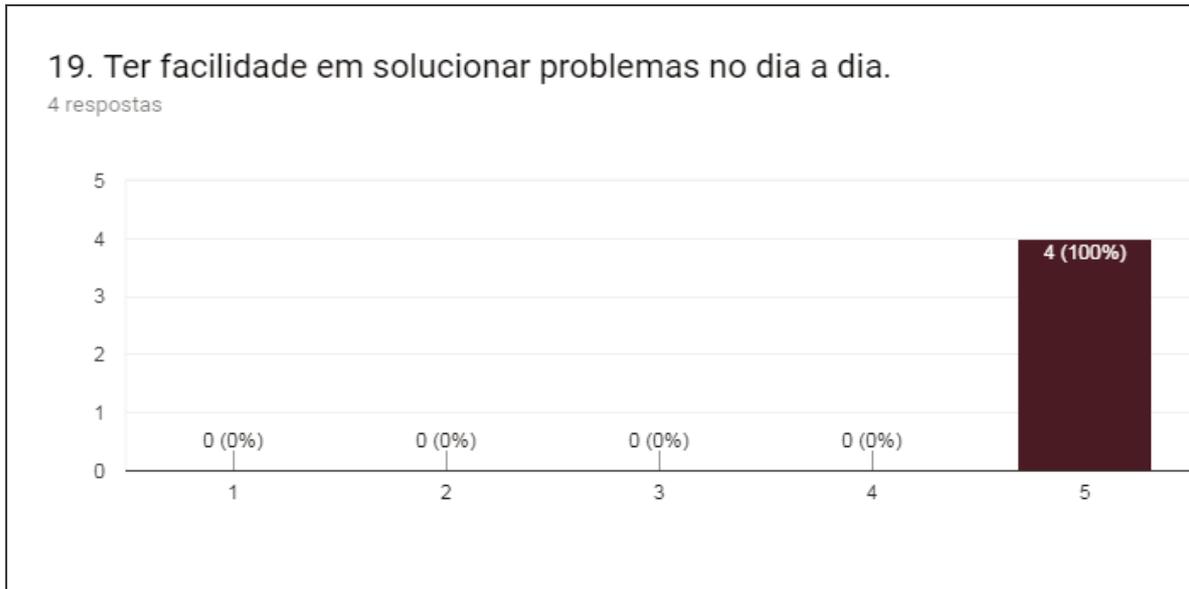


Fonte: Elaborado pela autora.

Este resultado demonstra que, para se ter um bom relacionamento com os colegas, acima de tudo é necessário respeitar o próximo e saber lidar com as diferenças. Chiavenato (2014) afirma que a diversidade se faz presente nas organizações e que os novos modelos de gestão estão valorizando as características pessoais no trabalho, como personalidades, aspirações, motivações, interesses etc.

O Gráfico 17, aponta que todas as lideranças concordam totalmente que o secretário precisa ter facilidade em solucionar problemas no dia a dia.

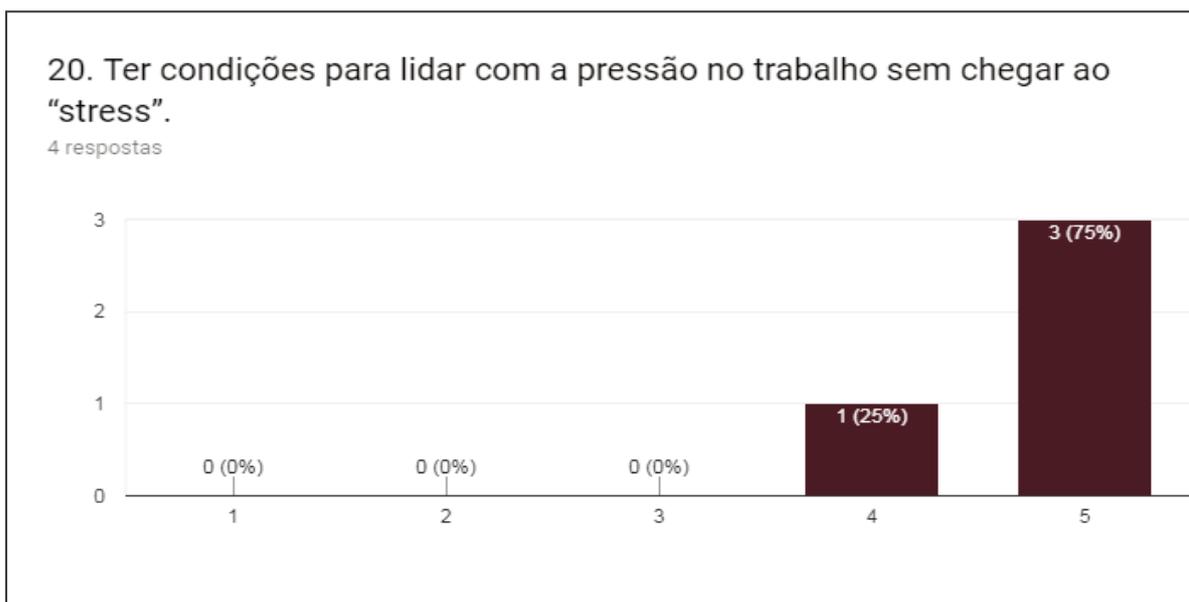
Gráfico 17 - Facilidade em solucionar problemas no dia a dia



Fonte: Elaborado pela autora.

A desenvoltura deste profissional em solucionar os problemas que possam surgir no cotidiano é fundamental, pois, além de resolver rapidamente a situação, evita o desgaste psicológico.

O Gráfico 18 mostra que 75% das líderes concordam totalmente que o secretário precisa ter condições para lidar com a pressão no trabalho sem chegar ao *stress*.

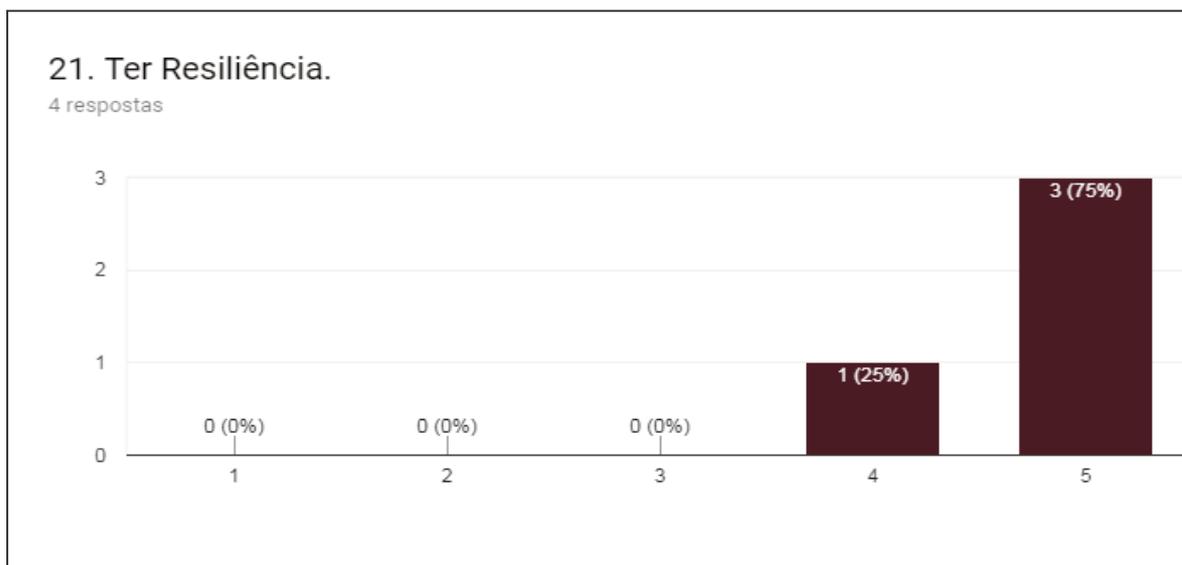
Gráfico 18 - Condições para lidar com a pressão no trabalho sem chegar ao *stress*

Fonte: Elaborado pela autora.

Esta competência é fundamental para este profissional, pois é preciso saber administrar as demandas que chegam a todo momento, juntamente com os prazos, em busca do equilíbrio.

No que se refere à questão “ter resiliência”, as lideranças também concordam totalmente que esta competência é bem vista para o profissional secretário desenvolver as atividades da melhor forma no seu dia a dia, de acordo com o Gráfico 19.

Gráfico 19 - Resiliência



Fonte: Elaborado pela autora.

De acordo com Martins e Genghini (2013), a resiliência é um diferencial imprescindível e necessário para o desenvolvimento e competitividade, especialmente do profissional, tanto para o desenvolvimento de sua profissão, como para o crescimento pessoal.

#### 4.1.4 Perfil esperado para o Profissional Secretário

Com o objetivo de identificar o perfil que as lideranças esperam de um secretário de PPG, foi solicitado que as mesmas listassem “as características/habilidades/qualidades indispensáveis para o perfil deste profissional”.

Para a liderança 1, o importante é que o secretário tenha “Foco, resiliência, empatia, organização”. Já para a liderança 2, este profissional deve ter

“Comprometimento, responsabilidade, proatividade, boa vontade e interesse”. A liderança 3 informou que “Além daquelas já sinalizadas, penso ser importante ter visão sistêmica; empatia; ter boa vontade e disponibilidade para aprender; ter comprometimento e engajamento com o PPG e com a Instituição; capacidade de automotivação e adaptação às normas”. Por fim, a liderança 4 sinalizou que “O perfil ideal exige experiência na área de secretariado, boa vontade de aprender, disposição para o novo e o trabalho em equipe. No meu entendimento, uma pessoa com este perfil conseguirá absorver todos os demais requisitos ao longo do tempo, e para o conhecimento não há limites”.

Com base nas características descritas pelas lideranças, é possível concluir que o profissional secretário de fato não precisa ter experiência em atividades de Estrito Senso, mas, acima de tudo, boa vontade e interesse em aprender. O perfil ideal apontado pelas lideranças vem ao encontro dos autores citados no referencial teórico e das exigências de organizações que pretendem se manter competitivas, no mercado de trabalho, e, para isso, precisam de profissionais com a visão sistêmica da organização, que sejam comprometidos, responsáveis, flexíveis, proativos, que tenham foco nas suas atividades e que desenvolvam habilidades humanas, como a empatia e a resiliência.

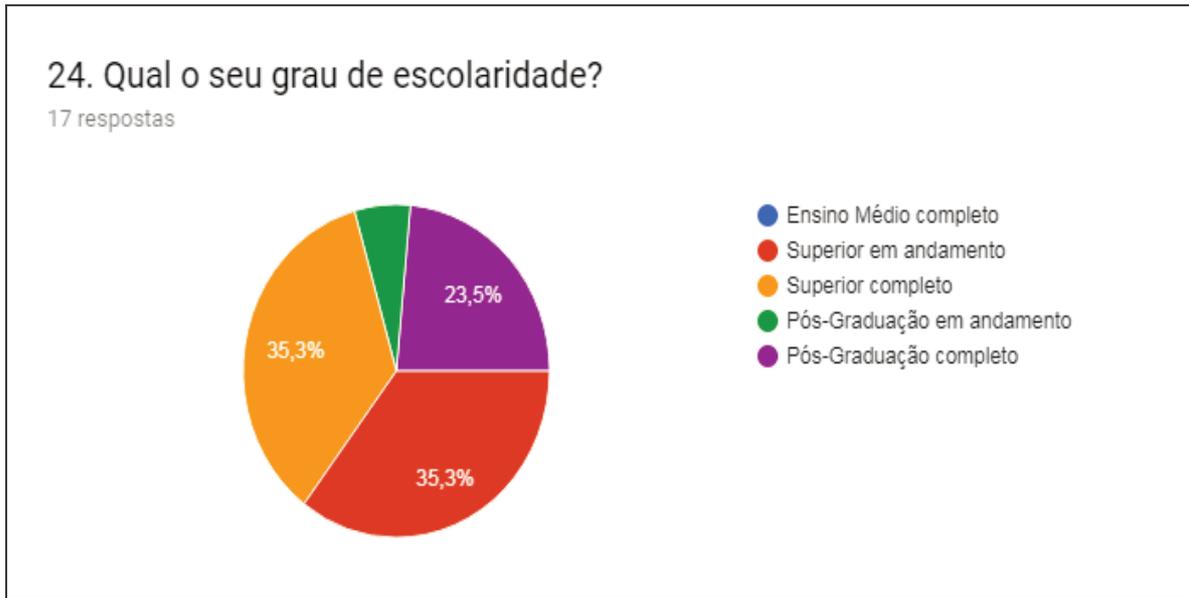
## **4.2 Questionário do Profissional Secretário**

Nesta seção, apresentam-se o resultado do questionário aplicado nos secretários de PPG a respeito de informações sobre o cargo, as atividades desenvolvidas atualmente na Instituição Alfa, as competências técnicas e humanas, com base no questionário (APÊNDICE B).

### **4.2.1 Perfil da Amostra**

A amostra contou com 17 profissionais secretários que atuam na faixa de 3 meses a 23 anos nos Programas de Pós-Graduação das 5 Escolas da Instituição Alfa. A pesquisa abrangeu secretários com uma faixa de idade entre 22 a 50 anos. A escolaridade do público em questão corresponde a 35,3% com formação em curso Superior completo e em curso Superior em andamento, seguido por 23,5%, que possuem curso de Pós-Graduação completo, conforme ilustra o Gráfico 20.

Gráfico 20 - Grau de escolaridade

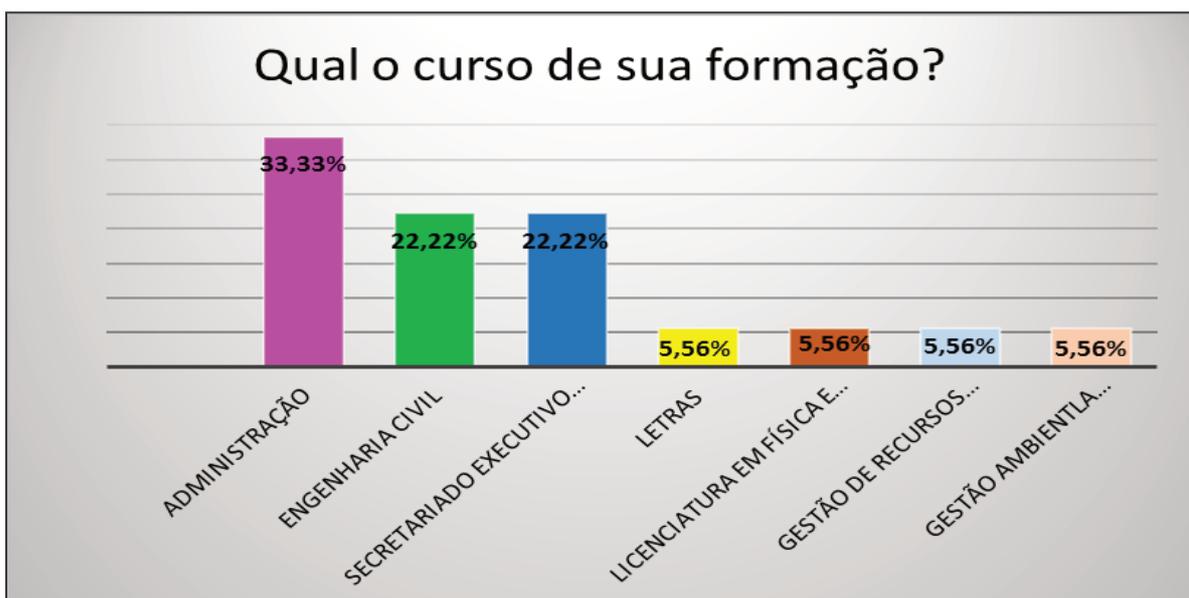


Fonte: Elaborado pela autora.

É possível destacar que o público em análise possui um perfil bastante diversificado em todos os aspectos pesquisados, podendo tornar ainda mais desafiadora a gestão destes profissionais.

No que diz respeito à formação do secretário, é possível constatar, através do Gráfico 21, que 33,3% possuem formação em Administração, enquanto 22,22% possuem formação em Engenharia Civil e em Secretariado Executivo.

Gráfico 21 - Formação

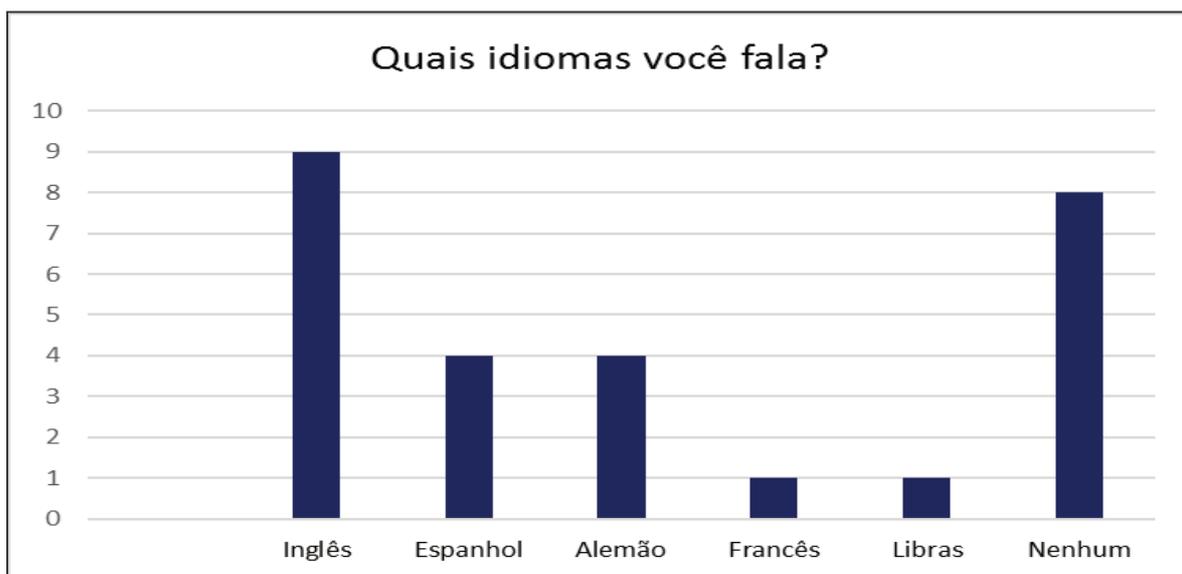


Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado obtido revela que profissionais com formações distintas, atualmente atuam como secretário de PPG na Instituição Alfa.

O Gráfico 22 ilustra que o segundo idioma mais falado é o inglês, por nove secretários; os outros quatro se consideram aptos no espanhol e no alemão. Oito profissionais não possuem um segundo idioma.

Gráfico 22 - Idioma



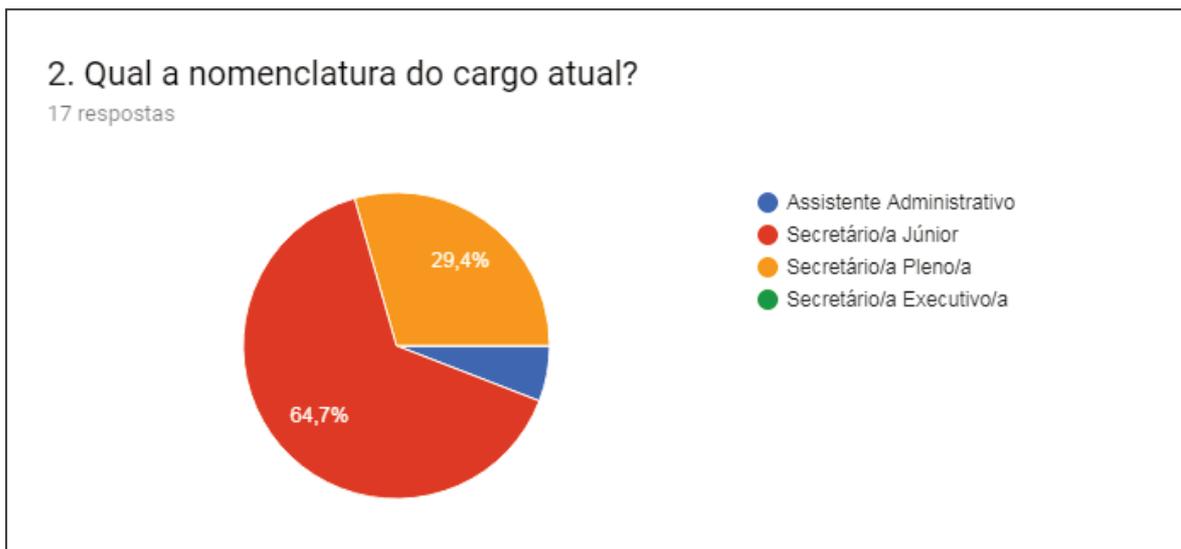
Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado obtido é um alerta, visto que as lideranças entendem que o domínio de um idioma seja um fator prioritário para o desenvolvimento do trabalho do profissional da secretaria.

#### 4.2.2 Cargo e Atividades Desenvolvidas

Em relação à nomenclatura atual do cargo, 64,7% dos profissionais que participaram da pesquisa são considerados Secretários Júniores, 29,4% Secretários Plenos e a minoria, 5,9%, como Assistentes Administrativos, conforme o Gráfico 23.

Gráfico 23 - Nomenclatura do cargo atual



Fonte: Elaborado pela autora.

Ao relacionar o cargo destes profissionais com as três principais atividades exercidas atualmente, é possível observar, através do Gráfico 24, que tanto um Secretário Júnior, quanto um Secretário Pleno realizam as mesmas demandas.

Gráfico 24 - Cargo x 3 principais atividades



Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira tarefa, “apoio às demandas da Coordenação”, é realizada tanto pelo Secretário Júnior, quanto pelo Secretário Pleno. O mesmo acontece nas tarefas administrativas, ou seja, não há um alinhamento quanto às responsabilidades e atribuições de cada profissional. O mesmo ocorre com a organização das bancas.

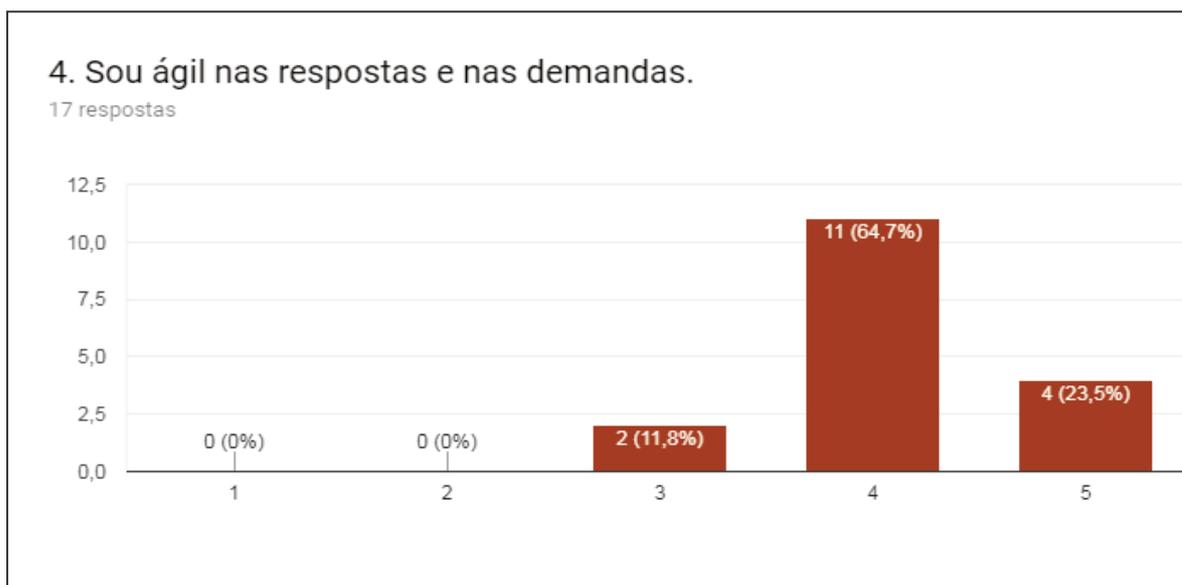
Esta demanda é exercida mais pelo Secretário Júnior do que pelo Assistente Administrativo.

#### 4.2.3 Competências Técnicas

No que se refere às competências técnicas, para um secretário de PPG, as questões foram respondidas de acordo com o grau de importância em uma escala de 1 a 5: 1 - Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo e nem discordo, 4 – Concordo e 5 Concordo totalmente.

Os secretários foram questionados quanto à “agilidade nas respostas e nas demandas”. De acordo com o Gráfico 25, 64,7% concordam com essa afirmação, enquanto 23,5% concordam totalmente.

Gráfico 25 - Agilidade nas respostas e nas demandas

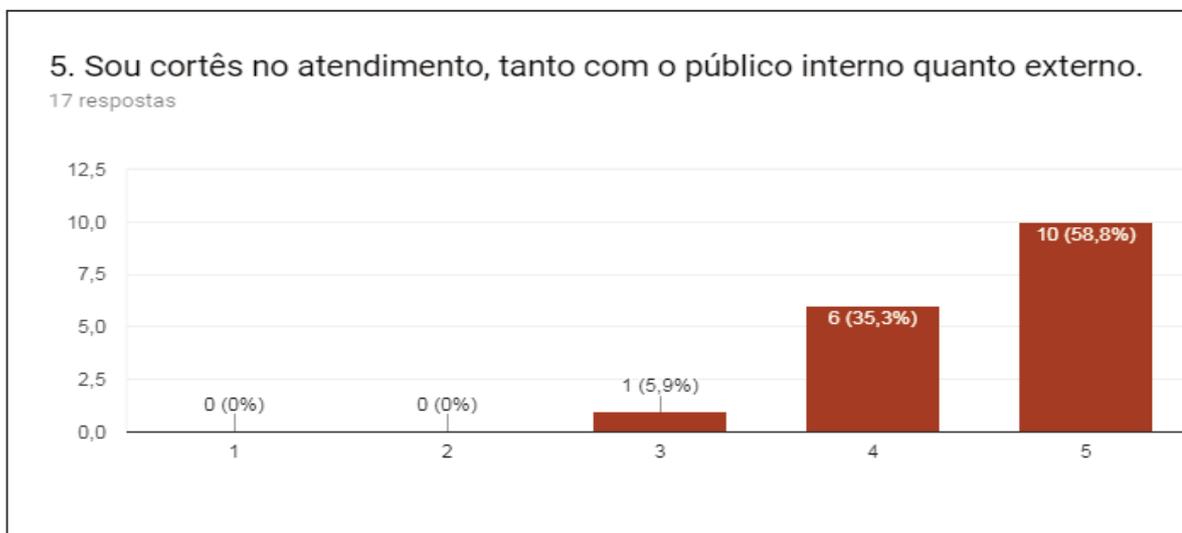


Fonte: Elaborado pela autora.

Embora o resultado mais alto não tenha sido no maior grau de importância, é possível dizer que estes profissionais estão preocupados com a agilidade nas respostas e no encaminhamento das suas demandas, com o objetivo de atender o seu público da melhor forma possível. Schumacher e Portela (2013) ressaltam que a agilidade dos dados e das informações vem sendo feita através da informatização. Isso permite a qualidade do trabalho realizado pelos profissionais secretários, assim como a rapidez nas soluções desejadas.

Quando questionados em relação a “ser cortês no atendimento, tanto com o público interno quanto externo”, a maioria, ou seja, 58,8% concordam totalmente com esta afirmação, e 35,3% apenas concordam, de acordo com o Gráfico 26.

Gráfico 26 - Cortês no atendimento, tanto com o público interno quanto externo

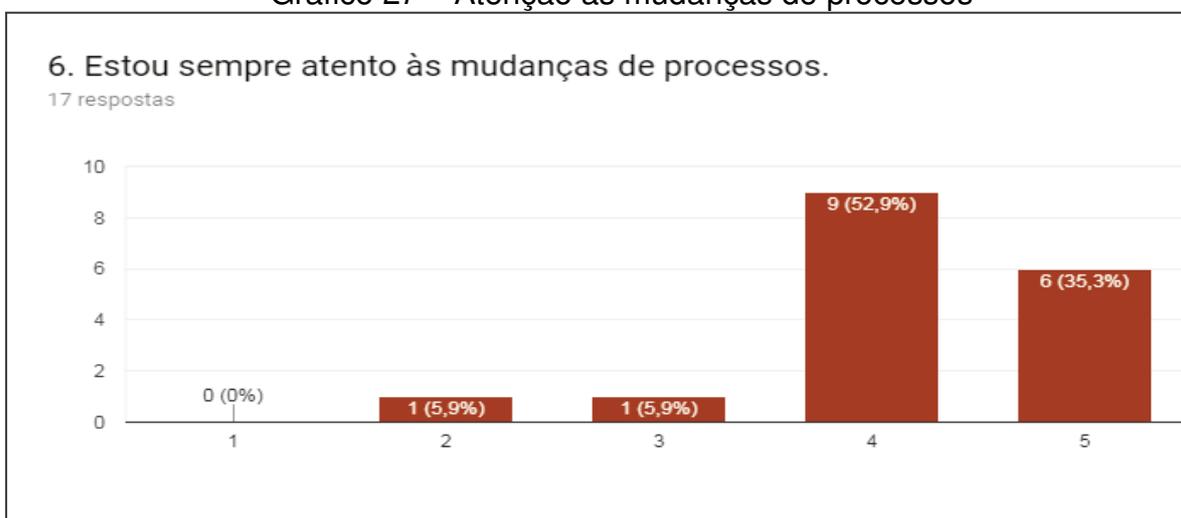


Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado é bastante satisfatório, visto que os secretários possuem capacitações para a excelência no atendimento e que a Instituição Alfa preza muito por isso.

Na questão “estou sempre atento às mudanças de processos”, a grande maioria, 52,9%, apenas concorda com a afirmação, enquanto 35,3% concordam totalmente, de acordo com Gráfico 27.

Gráfico 27 – Atenção às mudanças de processos

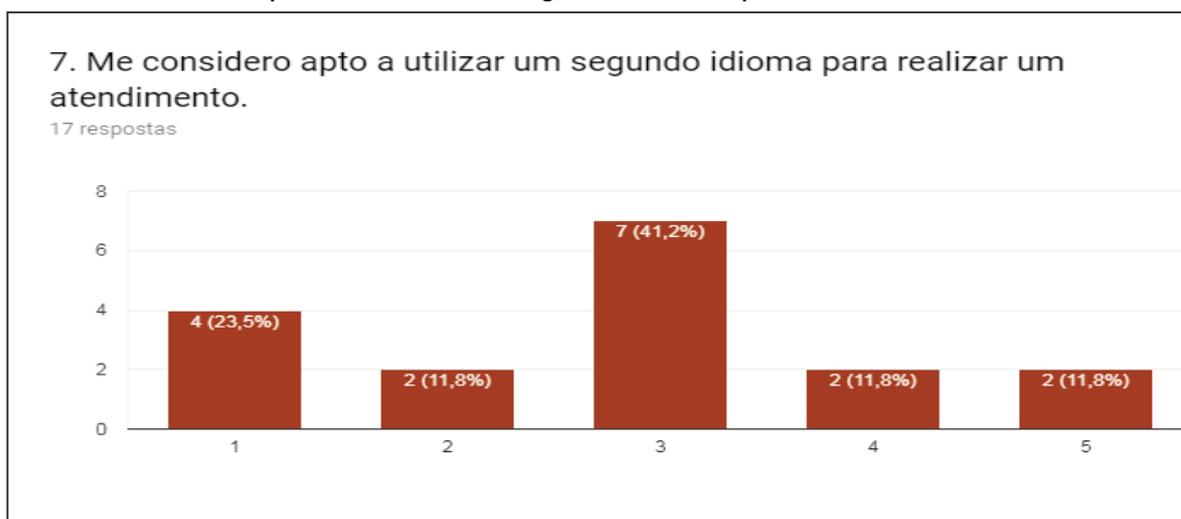


Fonte: Elaborado pela autora.

Este dado é um pouco preocupante, visto que todos participam de grupos de trabalho para a padronização de processos e, de tempos em tempos, os processos são revisitados para serem melhorados. Isso quer dizer que os processos sofrem mudanças com frequência. Se os agentes não estiverem atentos às mudanças sofridas, isso impactará o trabalho, pois determinado processo será executado no automático, da maneira como foi feito da última vez, sem consultar o fluxo correto. Além disso, seguirá para outro setor da Instituição que irá detectar o erro e devolverá a demanda para o secretário realizar a correção necessária.

No que diz respeito a “estar apto a utilizar um segundo idioma para realizar um atendimento”, conforme ilustra o Gráfico 28, apenas 11,8% concordam e concordam totalmente com a questão. A grande maioria, 41,2%, não concorda e nem discorda.

Gráfico 28 - Apto a utilizar um segundo idioma para realizar um atendimento

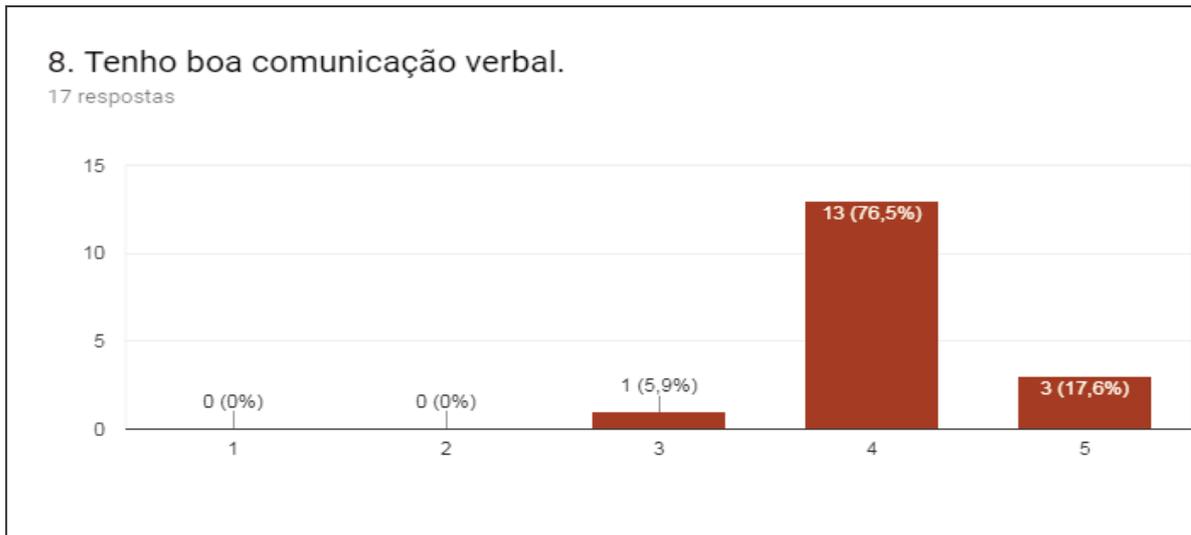


Fonte: Elaborado pela autora.

É possível inferir que estes profissionais necessitam de uma capacitação para poder atender seus clientes em outro idioma, visto que a Instituição Alfa está sempre em busca da internacionalização. Para se manter competitiva no mercado, precisa preparar os seus funcionários para suprirem esta necessidade.

Em relação a “ter uma boa comunicação verbal”, 76,5% concordam com a questão, enquanto 17,6% concordam totalmente, conforme ilustra o Gráfico 29.

Gráfico 29 - Boa comunicação verbal

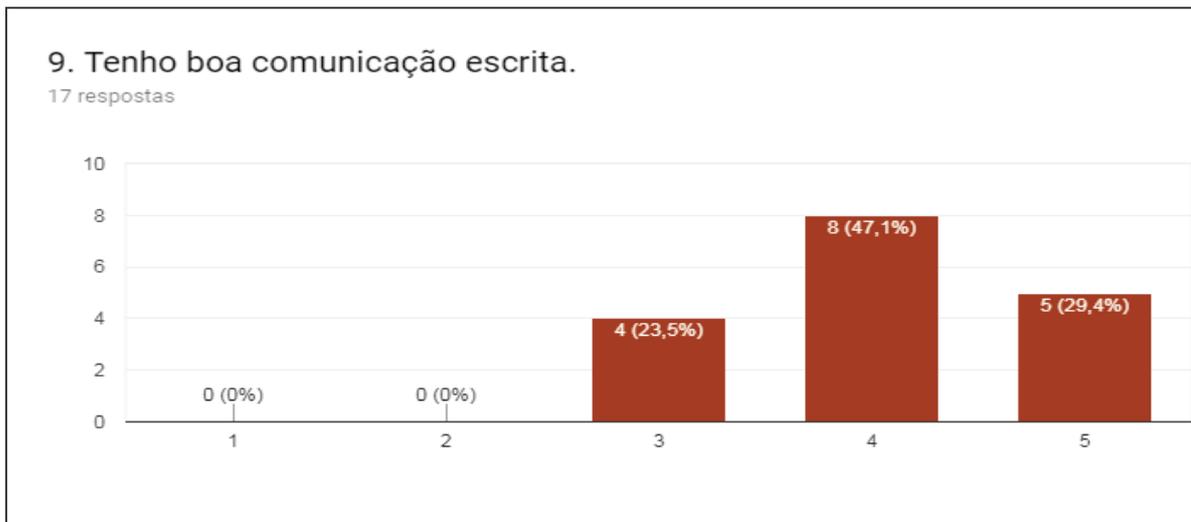


Fonte: Elaborado pela autora.

Fonseca (2013) afirma que este profissional é um agente facilitador entre a organização, com o cliente interno e externo. A sua comunicação, portanto, deve ser clara e eficaz.

Quando questionados sobre “ter uma boa comunicação escrita”, 47,1% concordam e 29,4% concordam totalmente, de acordo com o Gráfico 30.

Gráfico 30 - Boa comunicação escrita



Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados obtidos na comunicação verbal e na escrita são satisfatórios, embora o grau de importância não tenha sido o mais alto. Estes profissionais demonstram, contudo, que se preocupam com essas competências.

Em relação à afirmação “realizo mais de uma tarefa ao mesmo tempo sem perder o foco”, 41,2% dos secretários concordam, 29,4% concordam totalmente e os outros 29,4% não concordam e nem discordam, conforme o Gráfico 31.

Gráfico 31 - Realizo mais de uma tarefa ao mesmo tempo sem perder o foco

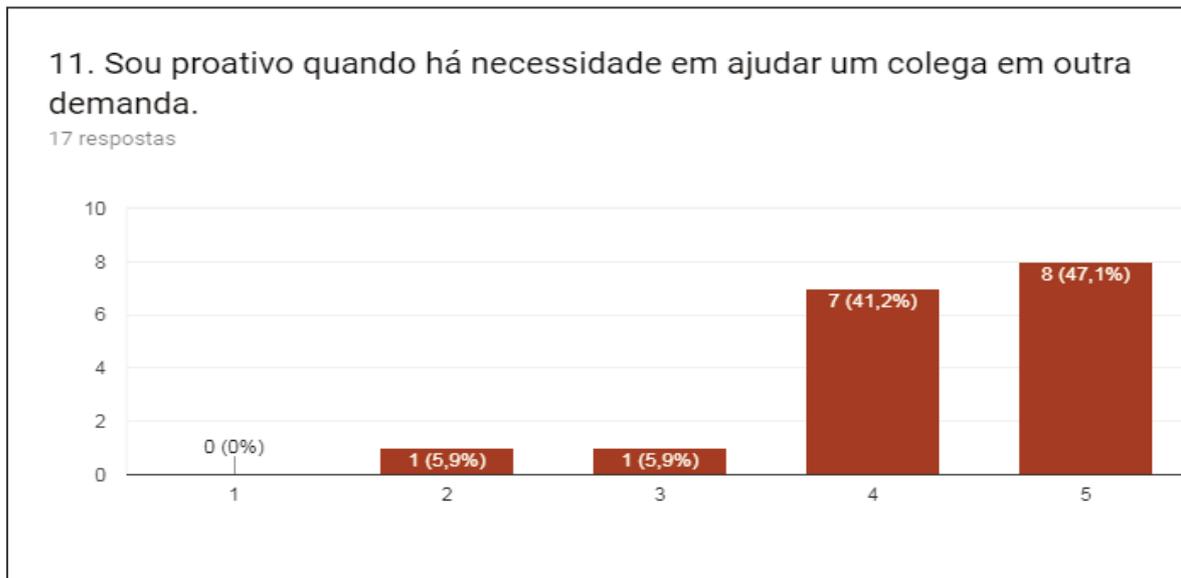


Fonte: Elaborado pela autora.

Se considerarmos os resultados obtidos nas escalas 4 e 5, a maioria dos secretários é capaz de realizar várias tarefas ao mesmo tempo e manter o foco.

Na questão “Sou proativo quando há necessidade em ajudar um colega em outra demanda”, conforme o Gráfico 32, há 41,2% que concordam com a afirmação, e 47,1% concordam totalmente. Levando em consideração que a Instituição Alfa busca a coletividade, colaboração e cocriação, o resultado é bastante satisfatório.

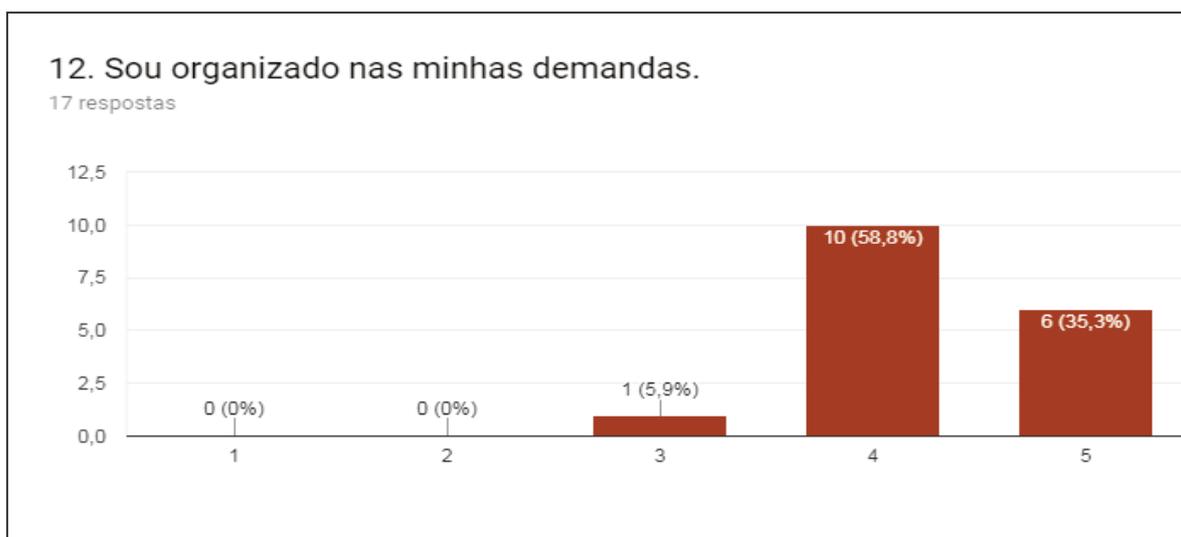
Gráfico 32 - Proativo quando há necessidade em ajudar um colega em outra demanda



Fonte: Elaborado pela autora.

No que remete à questão “Sou organizado nas minhas demandas”, conforme verifica-se pelo Gráfico 33, a maioria dos secretários afirmam serem organizados nas suas demandas. Os números indicam que 58,8% concordam, e 35,3% concordam totalmente.

Gráfico 33 - Organização nas demandas



Fonte: Elaborado pela autora.

Com base no resultado obtido, é possível concordar com Mariano (2013), quando afirma que o profissional secretário precisa saber administrar e distribuir a

sua atenção entre as diversas atividades a serem realizadas diariamente no seu trabalho.

Os secretários foram questionados ainda se possuem facilidade em negociar os prazos das demandas com os demais setores da Instituição. O Gráfico 34 ilustra que 52,9% concordam com a afirmação, e 41,2% concordam totalmente.

Gráfico 34 - Facilidade em negociar os prazos das demandas com os demais setores da Instituição

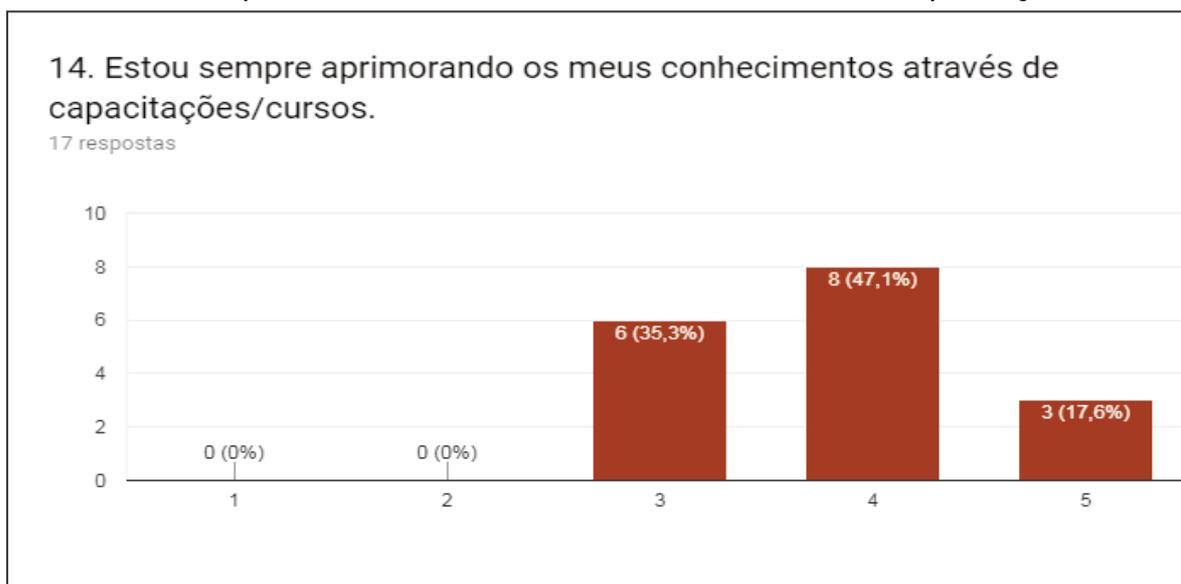


Fonte: Elaborado pela autora.

A partir do resultado, levando em consideração os números obtidos nas escalas 4 e 5, pode-se afirmar que estes profissionais são capazes de realizar negociações com os demais setores da Instituição Alfa com autonomia e segurança, quando houver necessidade. Para se ter uma negociação eficaz, segundo Chiavenatto (2014), é necessário que o profissional faça um planejamento, tenha conhecimento sobre o assunto a ser tratado, possua habilidade de ouvir e saiba expressar verbalmente as suas ideias. Estes itens contribuem para a capacidade de negociação.

No que concerne à afirmação “estou sempre aprimorando os meus conhecimentos através de capacitações/cursos”, conforme o Gráfico 35, 47,1% dos secretários concordam, 35,3% não concordam e nem discordam e apenas a minoria concorda totalmente, ou seja, 17,6%.

Gráfico 35 - Aprimoramento dos conhecimentos através de capacitações/cursos

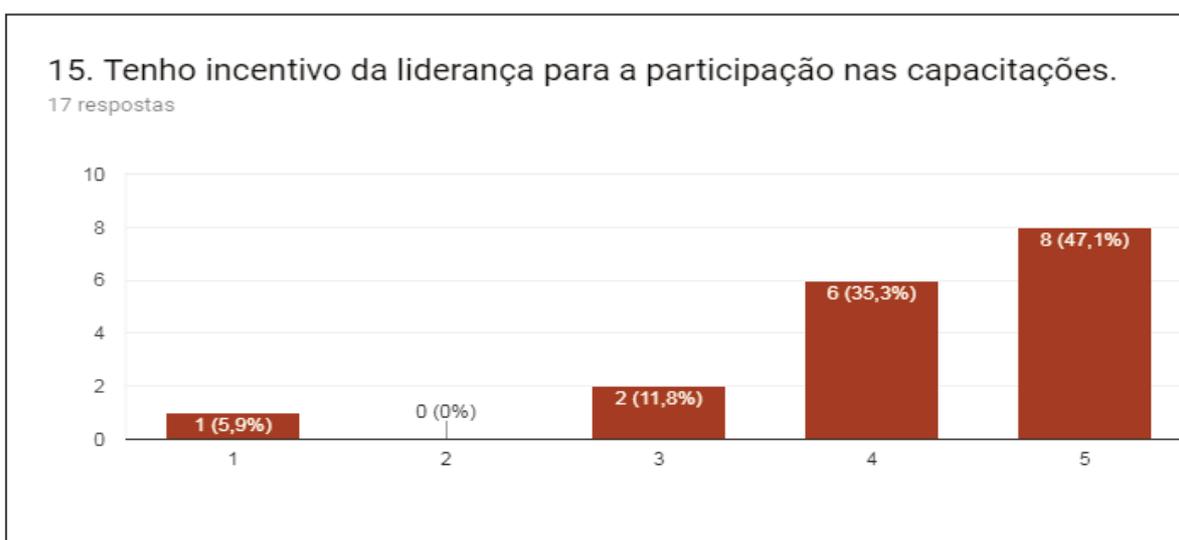


Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado obtido ilustra que nem todos os secretários conseguem aprimorar os seus conhecimentos através de cursos e capacitações, talvez uma das razões para isso, seja o enorme volume de trabalho e dependendo do período de realização do curso, em horário de trabalho, acaba impactando as demandas deste profissional com a sua ausência.

Através do Gráfico 36, é possível concluir que, na visão dos secretários, a grande maioria, ou seja, 47,1% concordam totalmente que possuem o incentivo da liderança para a realização de capacitações, enquanto 35,3% apenas concordam.

Gráfico 36 - Incentivo da liderança para participação nas capacitações



Fonte: Elaborado pela autora.

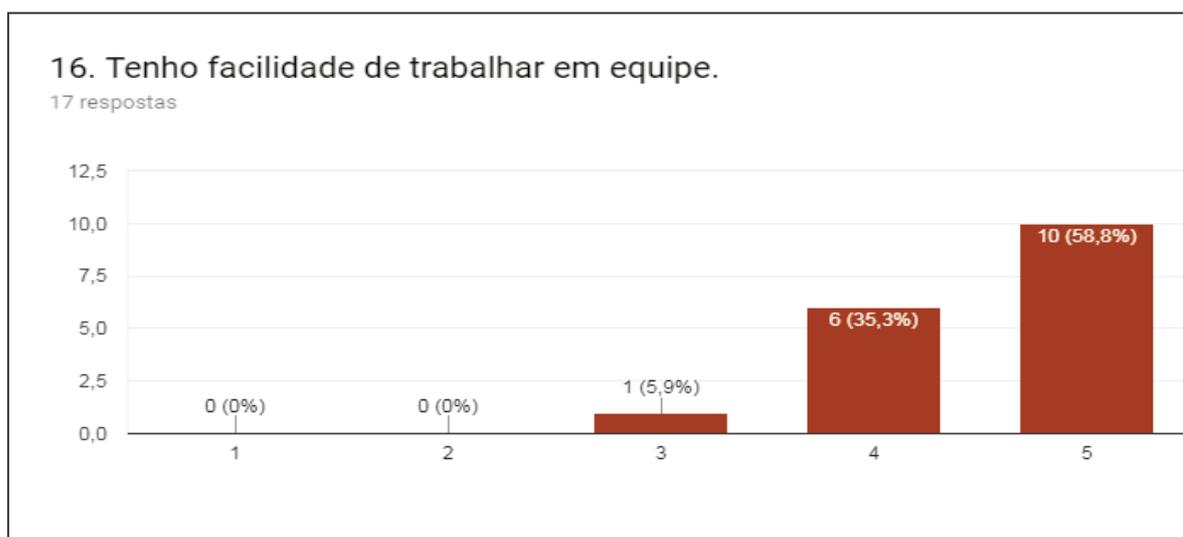
Pode-se inferir que não é por falta de incentivo que estes profissionais não realizam as capacitações. Talvez o volume de demandas frente às equipes enxutas pode ser um motivo relevante que possivelmente justifique este cenário.

#### 4.2.4 Competências Humanas

No que diz respeito às competências humanas, para um secretário de PPG, os secretários classificaram as questões abaixo de acordo com o grau de importância em uma escala de 1 a 5: 1 - Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo e nem discordo, 4 – Concordo e 5 Concordo totalmente.

Os secretários foram questionados quanto ao grau de “facilidade de trabalhar em equipe”. A maioria destes profissionais concorda totalmente com a questão, ou seja, 58,8%, e 35,3% apenas concordam, conforme o Gráfico 37.

Gráfico 37 - Facilidade de trabalhar em equipe



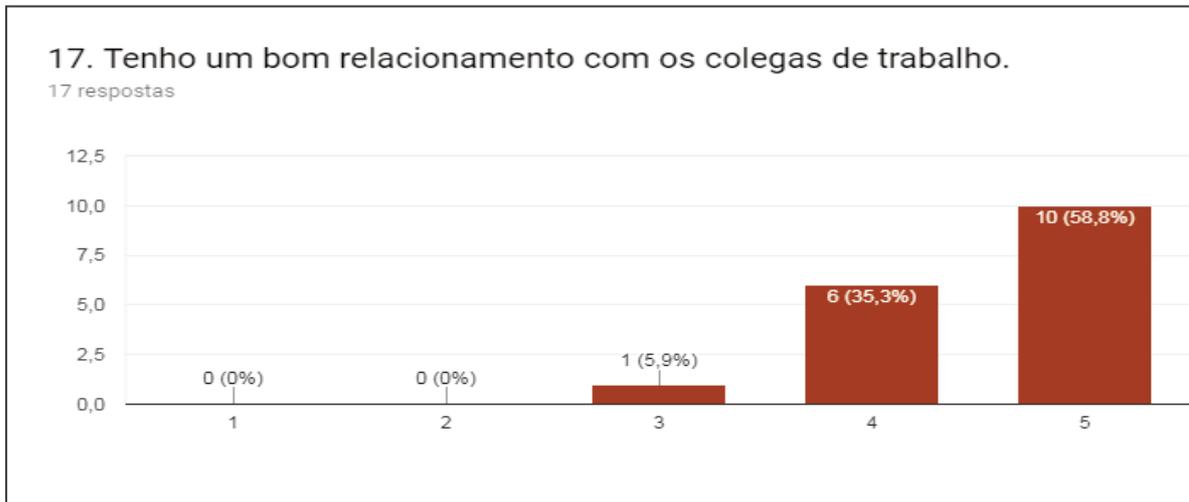
Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado obtido vem ao encontro dos autores Azevedo e Costa (2002), quando afirmam que a equipe só existe quando está ligada por um objetivo comum, ou seja, dificilmente uma pessoa terá conhecimento suficiente sobre todos os assuntos da organização. Desse modo, será necessária a troca de informações, possibilitando a integração dos setores e das pessoas.

O Gráfico 38 ilustra que a maioria dos secretários de PPG, ou seja, 58,8%, concordam totalmente, quando questionados em terem um bom relacionamento com

os colegas de trabalho, 35,3%, concordam e a minoria, 5,9% não concorda e nem discorda.

Gráfico 38 - Bom relacionamento com os colegas de trabalho

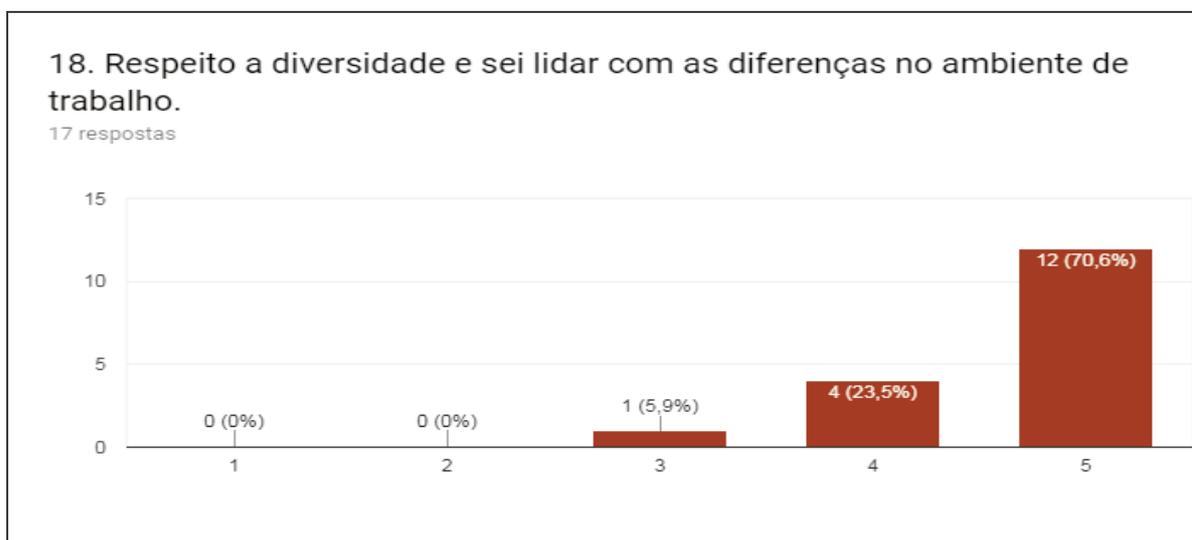


Fonte: Elaborado pela autora.

Esta competência é imprescindível para o bom andamento do trabalho, transmitindo segurança às pessoas e proporcionando a harmonia no ambiente de trabalho.

Em relação à questão “respeito a diversidade e sei lidar com as diferenças no ambiente de trabalho”, 70,6% dos secretários concordam totalmente, e 23,5% concordam, conforme o Gráfico 39.

Gráfico 39 - Respeitar a diversidade e saber lidar com as diferenças no ambiente de trabalho

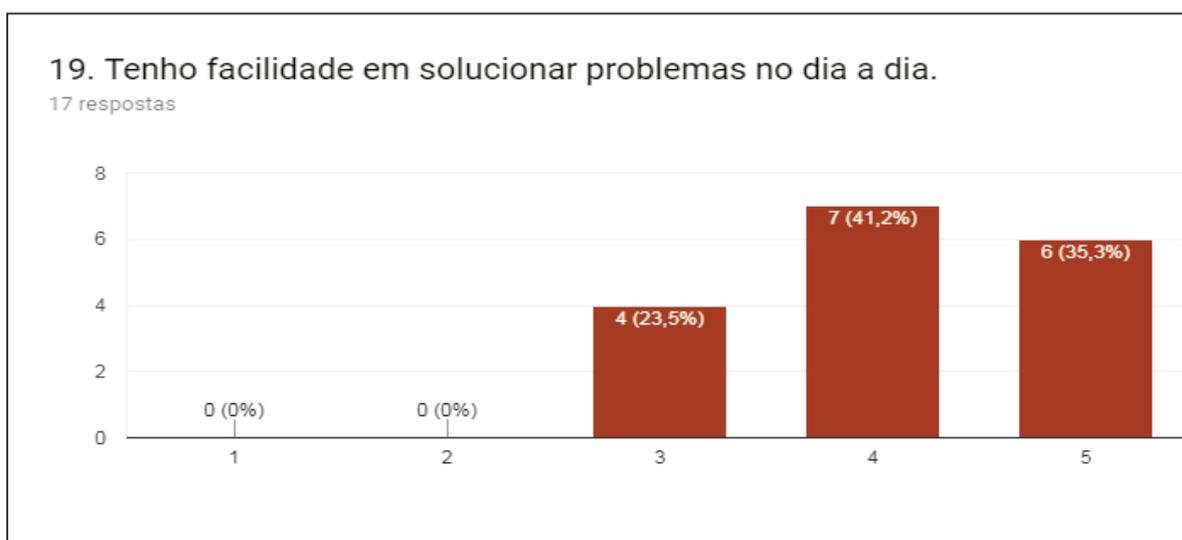


Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado obtido é bastante satisfatório, pois demonstra que estes profissionais sabem administrar as diferenças entre os colegas. Isso facilita o desenvolvimento do trabalho e o convívio entre os colegas.

Os secretários foram questionados ainda quanto à facilidade em solucionar problemas no dia a dia, conforme o Gráfico 40. 41,2% concordam com a questão, e 35,3% concordam totalmente.

Gráfico 40 - Facilidade em solucionar problemas no dia a dia



Fonte: Elaborado pela autora.

Pode-se inferir que a maioria destes profissionais que atua na Instituição Alfa possui autonomia e confiança em solucionar os problemas que ocorrem no seu cotidiano.

Na questão “tenho condições para lidar com a pressão no trabalho sem chegar ao *stress*?”, o Gráfico 41 ilustra que 58,8% dos secretários concordam com a afirmação acima, enquanto 23,5% concordam totalmente.

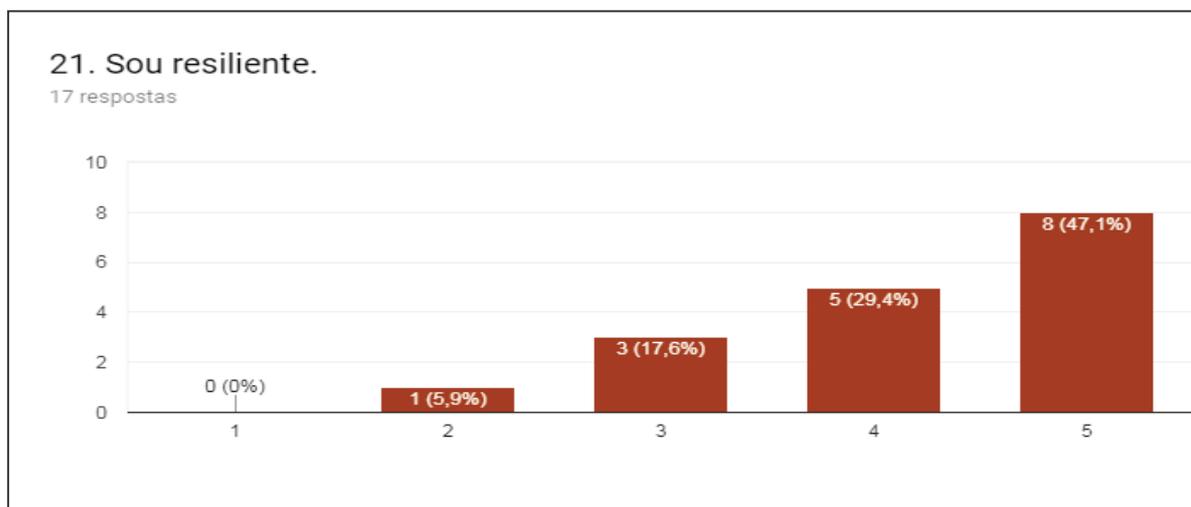
Gráfico 41 - Condições para lidar com a pressão no trabalho sem chegar ao *stress*

Fonte: Elaborado pela autora.

O resultado obtido confirma que a maioria destes profissionais se considera aptos a trabalhar sob pressão. Sita (2013) afirma que as pessoas devem buscar o equilíbrio entre o corpo e a mente e que pesquisas comprovam que pessoas com um alto grau de flexibilidade, tolerância e capacidade em solucionar os problemas de forma criativa, possuem mais facilidade em lidar com situações estressantes que outras. Em tempos desafiadores, este se configura como um aspecto positivo na organização pesquisada.

Por fim, os secretários ainda foram questionados quanto ao grau de resiliência, de acordo com o Gráfico 42. 47,1% concordam totalmente com a questão e 29,4% apenas concordam.

Gráfico 42 - Resiliência



Fonte: Elaborado pela autora.

Segundo Frota (2013), com o cenário moderno e globalizado, em que as mudanças são frequentes nas organizações, a busca por um profissional secretário capaz de desenvolver as suas atividades, através de muita resiliência, é cada vez mais necessária para as empresas.

### **4.3 Análise Questionário Lideranças x Questionários Secretários**

A partir das análises das respostas obtidas no questionário das lideranças e no questionário dos secretários, é possível identificar algumas compatibilidades e não compatibilidades na Instituição em análise.

Em comparação à exigência/importância apontada pelas lideranças de que consideram fundamental ter um segundo idioma e boa parte não atende este requisito, podemos inferir que há um *gap* entre a expectativa e a realidade. No que diz respeito à formação dos secretários, não há um alinhamento das lideranças sobre esta exigência, ao passo que os profissionais que atuam na Instituição Alfa, também possuem formações distintas.

Ao compararmos algumas competências técnicas necessárias ao profissional secretário, podemos destacar em especial a saber: agilidade nas respostas e no encaminhamento das demandas foi algo apontado pelas lideranças como sendo muito relevante, enquanto que a maioria dos secretários concorda com essa questão, mas talvez não com a mesma intensidade esperada pelas lideranças.

O atendimento qualificado ao público interno e externo foi um item apontado pelas lideranças como muito importante para o trabalho deste profissional, e os secretários também possuem esta visão. Esta convergência de resultados pode ser considerada positiva, uma vez que este item fundamental/prioritário para a Instituição analisada está sendo priorizado. No que se refere à atenção às mudanças de processos, considerada como importante na visão das líderes, os secretários apresentam um resultado inferior em relação ao grau de importância que compreendem. Este aspecto, aponta uma reflexão, especialmente pelo fato de que as empresas, de um modo geral, têm enfrentado inúmeras mudanças em seus modelos de gestão, ferramentas e posturas, por exemplo.

A comunicação verbal e escrita foi apontada pelas lideranças com unanimidade quanto a importância destas duas habilidades a estes profissionais.

Não podemos dizer que o resultado não foi satisfatório, mas talvez estes profissionais não atribuam a mesma relevância que as lideranças.

Em relação à proatividade pode-se observar que há um alinhamento de visões entre as lideranças e os secretários. Isso sugere um diferencial importante, uma vez que este ponto pode garantir que haja efetividade e, por consequência, excelência nos serviços realizados, gerando competitividade para a Instituição. O mesmo se refere em relação à importância de os secretários realizarem as capacitações oferecidas pela Instituição. A relevância neste aspecto é perceptível pelos profissionais secretários na mesma proporção que a visão das líderes.

Sobre manter o foco e a organização na realização das demandas, as lideranças foram unânimes também em relação à devida importância destes itens, mas, ao compararmos com o resultado obtido por parte dos secretários, o grau de importância não foi o mesmo apontado pelas lideranças. No que diz respeito a “saber negociar” as demandas com outros setores da Instituição, as lideranças consideraram este ponto como um alto grau de importância para o melhor encaminhamento das demandas destes profissionais, enquanto os secretários talvez não se considerem tão aptos conforme o esperado.

Analisando as competências humanas, foi possível perceber que os secretários possuem facilidade de trabalhar em equipe, que prezam pelo bom relacionamento com os colegas de trabalho, respeitam a diversidade e sabem lidar com as diferenças no ambiente de trabalho. Estes resultados vêm ao encontro do que as lideranças esperam deste profissional. Isso indica que estes profissionais estão desenvolvendo tais habilidades para se manterem competitivos e permanecerem no mercado de trabalho.

Sobre a facilidade em solucionar problemas no dia a dia, o grau de importância considerado pelas lideranças foi unânime e bastante alto. Ao compararmos com o resultado obtido pelos profissionais secretários, alguns se consideram mais preparados que outros. Cabe ressaltar que isso é um desafio, no cotidiano, deste profissional, pois a facilidade em solucionar os problemas só se dá com a experiência e a vivência no trabalho.

No que se refere ao profissional secretário ter condições para lidar com a pressão no trabalho sem chegar ao *stress* e terem resiliência, as lideranças apontaram tais questões como sendo bem relevantes. Nos resultados obtidos pelos

secretários, pode-se afirmar que esses aspectos vêm ao encontro do que as lideranças esperam do profissional.

Por fim, após a análise dos perfis dos secretários de PPG com os aspectos que as lideranças esperam é possível inferir que o nível de adesão do perfil deste profissional na Instituição Alfa é baixo. Isso se deve ao fato de não haver um alinhamento e acompanhamento de competências necessárias para este profissional atender às necessidades esperadas. Conforme o Quadro 5, é possível verificar algumas divergências e convergências entre a expectativa e a realidade.

Quadro 5 - Nível de adesão do perfil do Profissional Secretário

<b>Divergências</b>	
<b>Expectativa</b>	<b>Realidade</b>
Importância do segundo idioma	Pouca adesão em relação ao nível esperado
Formação condizente com a área	Formações distintas
Agilidade nas respostas e demandas	Pouca adesão em relação ao nível esperado
Atenção às mudanças de processos	Pouca adesão em relação ao nível esperado
Comunicação verbal e escrita	Pouca adesão em relação ao nível esperado
Foco e organização	Pouca adesão em relação ao nível esperado
Facilidade de negociação	Pouca adesão em relação ao nível esperado
Facilidade em solucionar os problemas	I
<b>Convergências</b>	
<b>Expectativa</b>	<b>Realidade</b>
Atendimento interno e externo	Expectativa atendida
Proatividade	Expectativa atendida
Incentivo das lideranças para a realização de capacitações	Expectativa atendida
Trabalho em equipe	Expectativa atendida
Bom relacionamento com os colegas	Expectativa atendida
Respeito a diversidade e sabe lidar com as diferenças	Expectativa atendida
Facilidade em trabalhar sob pressão	Expectativa atendida
Resiliência	Expectativa atendida

Fonte: Elaborado pela autora.

As constatações acima são altamente relevantes, uma vez que os profissionais respondentes atuam nas cinco Escolas da Instituição em análise e no cotidiano, isso pode se refletir em diferentes atendimentos e encaminhamentos dos processos e demandas, interferindo em qualidade e alinhamento de práticas, por exemplo. Neste sentido, podemos inferir que, em tempos de alta exigência das organizações por profissionais cada vez mais flexíveis e proativos, aponta-se a necessidade de alinhamento entre a organização e seus funcionários, em busca da padronização como um todo.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi analisar o perfil do profissional secretário de PPG da Instituição Alfa diante das novas exigências do mercado de trabalho e verificar o nível de adesão dos perfis destes profissionais com identificação de *gaps*.

A análise dos resultados permitiu conhecer as expectativas das lideranças e dos profissionais secretários, por meio da descrição dos aspectos relevantes que impactam no cotidiano da organização pesquisada. Também foi possível verificar fatores que influenciam na compreensão de como a gestão do profissional pesquisado acontece, na medida em que foram elaboradas questões importantes que podem contribuir com a carreira dos profissionais e que impactam diretamente nos objetivos da Instituição Alfa.

A partir das pesquisas realizadas, foi possível verificar que não há uma avaliação formal de competências capaz de identificar, de forma alinhada às necessidades existentes de cada funcionário, favorecendo um mapeamento de desenvolvimento que poderia contribuir para o cumprimento dos objetivos organizacionais. Notou-se, através das pesquisas, que as estruturas vão sendo modificadas, de acordo com as necessidades, sem ter sido possível identificar um mapeamento que favoreça a elaboração de planos de ação que proporcionem o desenvolvimento e acompanhamento destes profissionais. Neste contexto, o cenário que se apresenta é de equipes enxutas com profissionais secretários com acúmulo de demandas.

Além disso, a presente investigação permitiu identificar que as habilidades exigidas deste profissional são iguais a todos, independentemente do cargo que possuem, ou seja, as expectativas em relação ao que as lideranças esperam de um Secretário Júnior são as mesmas esperadas de um Secretário Pleno. Essa constatação reforça que não há um planejamento de carreira, uma vez que não há clareza de quais habilidades, competências e conhecimentos são necessários para almejar um crescimento na organização. Nesta mesma medida, fica evidente que não há um critério de seleção para este profissional, ou seja, não há um alinhamento de perfil, pois são pessoas de grande diferença de idade, com distintos níveis de escolaridade e formações. Isso gera um desafio para que todos entendam e atendam aos objetivos da Instituição Alfa.

Em relação à formação destes profissionais, precisaríamos aprofundar a pesquisa, no sentido de averiguar se há de fato algum impacto nas atividades diárias do secretário, por não haver uma formação condizente com o cargo. De toda forma, é possível destacar que, para fins de desenvolvimento profissional e alinhamento de atividades, este é um fator importante a ser considerado. No que diz respeito ao secretário ter um segundo idioma, foi apontado pelas lideranças como algo fundamental, mas há um grande número de secretários que não atendem a este quesito. Considerando este como um fator altamente relevante na prática do profissional secretário, seria importante que as lideranças incluíssem em suas pautas o desenvolvimento desta habilidade.

No que se refere à atenção pelas mudanças nos processos, foi possível perceber que os secretários e as lideranças não atribuem o mesmo grau de relevância neste assunto. Neste sentido, considera-se crucial o diálogo das lideranças acerca dos critérios necessários para o melhor desenvolvimento das atividades dos secretários frente às mudanças organizacionais, assim como o incentivo destes profissionais na busca pelos processos atualizados visando ao melhor encaminhamento das demandas.

Cabe destacar ainda as competências humanas encontradas nos profissionais secretários. A maioria possui facilidade de trabalhar em equipe, possui bom relacionamento com os colegas de trabalho, respeita a diversidade e sabe lidar com as diferenças no ambiente de trabalho. Estes fatores demonstram que os profissionais possuem as habilidades destacadas pelos autores no referencial teórico e que vêm ao encontro do que a Instituição Alfa preza que é a formação de pessoas.

Acredita-se que tais resultados apontam informações relevantes para a percepção acerca do perfil do profissional secretário, especialmente pelas constatações de necessidade de alinhamento entre a expectativa e a realidade. No entanto, é importante ressaltar que este estudo não tem o propósito de ser definitivo, porém contribuir com mais um passo em direção à profissionalização dos secretários considerados, bem como para o desenvolvimento de melhores estratégias que contribuam com a Instituição Alfa, através da gestão alinhada entre estes profissionais.

## REFERÊNCIAS

- ABRÃO, Adriana Y. O conflito de gerações e as competências da secretária no século XXI. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 221-226.
- ALMEIDA, Walkíria. A importância da formação específica. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 91-98.
- AMORIM, Magali; LIMA, Patricia. Gestão secretarial sob medida: Necessidades e expectativas de diferentes segmentos de negócios. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 203-209.
- ANTONELLO, Claudia Simone. O autodesenvolvimento e a perspectiva da aprendizagem organizacional. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 31-56.
- AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignacio da. **Secretária: um guia prático**. 3. ed. São Paulo: Editora SENAC, 2002.
- BITENCOURT, Claudia Cristina; BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. Gestão de Competências: Articulando indivíduos, organizações e sociedade. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 175-195.
- CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; BRUSTOLIN, Patrícia Karabasch da Silva. Desenvolvimento da capacidade de resiliência: uma alternativa frente aos desafios da contemporaneidade?. In: BITENCOURT, Claudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 285-295.
- CARVALHO, Antonio Pires de; GRISSON, Diller. **Manual do secretariado executivo**. 3. ed. São Paulo: D'Livros, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3.ed. São Paulo: Manole, 2014.
- FARIA, A. Nogueira de. **A secretária executiva**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1986.
- FLACH, Frederic. **Resiliência: a arte de ser flexível**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 1991.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FONSECA, Ivelise. “Poder de ascendência do profissional sobre órgãos decisórios”. In: D’ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado**: a importância da profissão nos processos decisórios. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 117-124.

FRANCO, Simon. **Criando o próprio futuro**: o mercado de trabalho na era da competitividade total. São Paulo: Ática, 1998.

FROTA, Bruno. Gestão da qualidade e o secretariado executivo. In: D’ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado**: a importância da profissão nos processos decisórios. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 359-366.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALO, Cláudio Reis; BORGES, Maria de Lourdes. In: BITENCOURT, Claudia (Org). **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. p. 57-78.

GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

MALHOTRA, Naresh K. **Introdução à pesquisa de marketing**. Tradução de Robert Brian Taylor. São Paulo: Pearson, 2005.

MARIANO, Maria Antonieta. Amor pela profissão: Uma escolha consciente. In: D’ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado**: a importância da profissão nos processos decisórios. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 77-84.

MARTINS, Cibele; GENGHINI, Luiz. Inteligência emocional e social: A resiliência em secretariado. In: D’ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado**: a importância da profissão nos processos decisórios. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 243-250.

MATTEU, Douglas de. Marketing pessoal: os sete segredos para o sucesso. In: D’ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado**: a importância da profissão nos processos decisórios. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 259-266.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da secretária**: técnicas de trabalho. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTA, Angela; MAGALHÃES, Valdete. A equipe de projetos e a atuação do profissional em secretariado. In: D’ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado**: a importância da profissão nos processos decisórios. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 343-350.

NATALENSE, Liana. **A Secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed, 1998.

NETTO, Ana Maria. Tendências de atuação em RH – A importância da profissão nos processos decisórios: como assessorar e atingir resultados corporativos e pessoais com competência e qualidade. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 385-392.

PIGNATARO, Cilene. O executivo brasileiro: Assessorando diferentes gestores, seus estilos gerenciais e as diversas áreas. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 301-308.

PROLO, Maurício, Luan. **Proposta de implantação de núcleo de práticas secretariais no curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE, câmpus de Toledo**. 2017. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso de (Bacharel em Ciências Sociais e Aplicadas) – Curso de Secretariado Executivo, Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Toledo, 2017.

RAMOS, Manuela Aparecida Nalio. O novo perfil da secretária executiva. **Revista PIBIC**, v. 1, n. 1, p. 155-168, 2004.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

RODRIGUES, Antônia Aline et al. Empregabilidade profissional: o secretariado executivo em foco na Amazônia setentrional. **Revista de Gestão e Secretariado – GESEC**, São Paulo, v. 7, n. 3, p. 66-95, set./dez. 2016. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/480/pdf>>. Acesso em: 13 maio 2018.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. Colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SCHUMACHER, Alexandre; PORTELA, Keyla. Correlações entre atividades-fim e meio diante da dinâmica organizacional. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 101-108.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina: a arte e a prática da organização que aprende**. 29. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SIMON, Franco. **Criando o próprio futuro: O mercado de trabalho na era da Competitividade Total**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1998.

SITA, Mauricio. Um novo equilíbrio. In: D'ELIA, Bete; AMORIM, Magali; SITA, Mauricio (Coord.). **Excelência no secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 275-282.

VEIGA, Denise Rachel. **Guia de secretariado técnicas e comportamento**. 3. ed. São Paulo: Érica, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO LIDERANCAS

09/07/2018

Identificar o perfil ideal do Profissional de Secretariado que atua no Estrito Senso

### Identificar o perfil ideal do Profissional de Secretariado que atua no Estrito Senso

\*Obrigatório

#### Formação e Experiência Profissional

---

1. Este profissional precisa ter formação em Secretariado Executivo? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Outro: \_\_\_\_\_

2. É importante que o Secretário de PPG tenha um segundo idioma? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

3. Se a resposta anterior for "sim", qual?

*Marcar apenas uma oval.*

- Inglês
- Espanhol
- Francês
- Italiano
- Alemão
- Outro: \_\_\_\_\_

4. Para um Secretário assumir o cargo de PPG, é preciso que tenha conhecimento de atividades de Estrito Senso? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

5. Você considera importante o Secretário participar das capacitações para o aprimoramento de suas habilidades oferecidas pela Instituição? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não

#### Competências Técnicas

No que se refere às competências técnicas, para um Secretário de PPG, classifique as questões abaixo de acordo com o grau de importância em uma escala de 1 a 5. Sendo 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não concordo e nem discordo, 4 - Concordo e 5 Concordo totalmente.

09/07/2018

Identificar o perfil ideal do Profissional de Secretariado que atua no Estrito Seso

**6. Ter agilidade nas respostas e nas demandas. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**7. Ter um atendimento qualificado ao público interno e externo. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**8. Estar atenta às mudanças de processos. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**9. Ter boa Comunicação verbal. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**10. Ter boa Comunicação escrita. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**11. Ter foco nas atividades. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**12. Ser proativo. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

09/07/2016

Identificar o perfil ideal do Profissional de Secretariado que atua no Estrito Senso

**13. Ser organizado. \****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**14. Saber negociar os prazos das demandas. \****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**15. Ser flexível. \****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**Competências Humanas**

No que se refere as competências humanas, para um/a Secretário/a de PPG, classifique as questões abaixo de acordo com o grau de importância em uma escala de 1 a 5. Sendo 1 - Discordo totalmente, 2 - Discordo, 3 - Não concordo e nem discordo, 4 - Concordo e 5 Concordo totalmente.

**16. Saber trabalhar em equipe. \****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**17. Ter um bom relacionamento com os colegas de trabalho. \****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**18. Respeitar a diversidade e saber lidar com as diferenças no ambiente de trabalho. \****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**19. Ter facilidade em solucionar problemas no dia a dia. \****Marcar apenas uma oval.*

1	2	3	4	5		
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

09/07/2018

Identificar o perfil ideal do Profissional de Secretariado que atua no Estrito Senso

20. Ter condições para lidar com a pressão no trabalho sem chegar ao "stress". \*
- Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

21. Ter Resiliência. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

## Perfil ideal

22. Descreva abaixo as características/habilidades/qualidades indispensáveis para o perfil deste profissional: \*

---



---



---



---



---

Powered by  
 Google Forms

## APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO SECRETÁRIOS

09/07/2018

Perfil ideal do/a Secretário/a de PPG

### Perfil ideal do/a Secretário/a de PPG

\*Obrigatório

#### Cargo e Atividades desenvolvidas

---

1. Há quanto tempo atua como profissional de Secretariado nesta Instituição? \*

\_\_\_\_\_

2. Qual a nomenclatura do cargo atual? \*

Marcar apenas uma oval.

- Assistente Administrativo
- Secretário/a Júnior
- Secretário/a Pleno/a
- Secretário/a Executivo/a

3. Quais são as três principais atividades desenvolvidas atualmente? \*

Marque todas que se aplicam.

- Apoio às demandas da Coordenação
- Atendimento telefone e balcão
- Participação em Comitês (padronização processos)
- Tarefas administrativas (oferta, pagamento, matrícula, reserva de passagem, hospedagem, etc)
- Organização das bancas
- Preenchimento do ECM
- Preenchimento da Plataforma Sucupira
- Eventos gratuitos
- Responder e-mails
- Outro: \_\_\_\_\_

#### Competências Técnicas

Em relação as suas competências técnicas, avalie o quanto você concorda ou discorda em cada questão em uma escala de 1 a 5. Sendo 1 - Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo e nem discordo, 4 – Concordo e 5 Concordo totalmente.

4. Sou ágil nas respostas e nas demandas. \*

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

09/07/2018

Perfil Ideal do/a Secretário/a de PPG

**5. Sou cortês no atendimento, tanto com o público interno quanto externo. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**6. Estou sempre atento às mudanças de processos. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**7. Me considero apto a utilizar um segundo idioma para realizar um atendimento. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**8. Tenho boa comunicação verbal. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**9. Tenho boa comunicação escrita. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**10. Realizo mais de uma tarefa ao mesmo tempo sem perder o foco. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**11. Sou proativo quando há necessidade em ajudar um colega em outra demanda. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

09/07/2018

Perfil Ideal do/a Secretário/a de PPG

**12. Sou organizado nas minhas demandas. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**13. Tenho facilidade em negociar os prazos das demandas com os demais setores da Instituição. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**14. Estou sempre aprimorando os meus conhecimentos através de capacitações/cursos. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**15. Tenho incentivo da liderança para a participação nas capacitações. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**Competências Humanas**

Em relação as suas competências humanas, avalie o quanto você concorda ou discorda em cada questão em uma escala de 1 a 5. Sendo 1 - Discordo totalmente, 2 – Discordo, 3 – Não concordo e nem discordo, 4 – Concordo e 5 Concordo totalmente.

**16. Tenho facilidade de trabalhar em equipe. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**17. Tenho um bom relacionamento com os colegas de trabalho. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**18. Respeito a diversidade e sei lidar com as diferenças no ambiente de trabalho. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

09/07/2018

Perfil Ideal do/a Secretário/a de PPG

**19. Tenho facilidade em solucionar problemas no dia a dia. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**20. Tenho condições para lidar com a pressão no trabalho sem chegar ao "stress". \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**21. Sou resiliente. \****Marcar apenas uma oval.*

	1	2	3	4	5	
Discordo totalmente	<input type="radio"/>	Concordo totalmente				

**Dados Sociodemográficos****22. Gênero \****Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino

**23. Idade \***

---

**24. Qual o seu grau de escolaridade? \****Marcar apenas uma oval.*

- Ensino Médio completo  
 Superior em andamento  
 Superior completo  
 Pós-Graduação em andamento  
 Pós-Graduação completo

**25. Qual o curso de sua formação? \***

---

**26. Atualmente você faz algum curso? Qual?**

---

09/07/2018

Perfil Ideal do/a Secretário/a de PPG

**27. Quais idiomas você fala?***Marque todas que se aplicam.*

- Inglês
- Espanhol
- Francês
- Italiano
- Alemão
- Outro: \_\_\_\_\_

**28. A qual Escola você pertence? \****Marcar apenas uma oval.*

- Escola de Humanidades
- Escola da Saúde
- Escola da Indústria Criativa
- Escola do Direito
- Escola Politécnica

---

Powered by  
 Google Forms