

## COMPETÊNCIAS COMPLEMENTARES: SECRETÁRIO EXECUTIVO E ADMINISTRADOR

Roselaine de Lima Cordeiro<sup>2</sup>  
Olivo Tiago Giotto<sup>3</sup>

**Resumo:** O ambiente empresarial, em constante evolução em virtude das novas tecnologias, das tendências e concorrência, mudou a sua forma de gerir pessoas. O mercado de trabalho busca profissionais aptos, ou seja, com competências para desempenharem suas funções de forma cada vez mais ágil, eficaz e competitiva. Assim, secretários executivos e administradores vêm cada vez mais conquistando e compartilhando espaços e atividades, já que são duas profissões que vêm evoluindo de acordo com o que o ambiente organizacional exige. Este trabalho tem como objetivo apontar as competências complementares entre o profissional de secretariado executivo e o administrador, já que é fundamental que esses profissionais trabalhem em conjunto. A pesquisa bibliográfica identifica, da mesma forma, competências afins entre esses profissionais, além de descrever os aspectos comportamentais ou habilidades humanas complementares e afins entre o secretário executivo e o administrador. Este trabalho poderá servir de fonte quando forem descritos futuros perfis profissionais do secretário e do administrador. A área secretarial e a área administrativa muito se aproximam, afinal secretários executivos e administradores fazem parte do mesmo ambiente corporativo, que, por sua vez, é mutável, competitivo, inovador e exigente. Assim, esta pesquisa alcançou seu objetivo de identificar as competências complementares entre os profissionais de secretariado executivo e da administração.

**Palavras-chave:** Competências. Secretariado Executivo. Administrador.

### 1 Introdução

Inseridos em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, competitivo e avançado tecnologicamente, profissionais são selecionados por suas competências: seus conhecimentos, associados a habilidades e atitudes. Dessa forma, o objetivo central desta pesquisa é identificar as competências complementares entre o secretário executivo e o administrador. Para isso, é preciso identificar e descrever as competências do profissional de secretariado executivo, bem como as competências do profissional da administração.

O estudo pretende esclarecer e conscientizar as pessoas sobre a importância de esses dois profissionais trabalharem em conjunto, pois são os responsáveis pelo sucesso

---

<sup>2</sup> Acadêmica do VIII nível do curso de Secretariado Executivo Bilíngue da Universidade de Passo Fundo. Contato: roselima@upf.br

<sup>3</sup> Mestre em Administração, Especialista em Gestão de Recursos Humanos e Bacharel em Administração. Professor nos cursos de Secretariado Executivo Bilíngue, Administração, Tecnólogo em Gestão de Pessoas da Universidade de Passo Fundo. Contato: olivo@upf.br

do grupo empresarial em que estão envolvidos, já que apresentam perfis e competências que o ambiente organizacional exige para liderar e desempenhar suas atividades num universo corporativo em constante mutação.

Para buscar a complementaridade entre as competências do secretário executivo e do administrador foi necessário recorrer àquilo que teóricos como Azevedo e Costa (2002), Mattos (2000), Natalense (1995) e Sabino e Rocha (2004) trazem em suas obras como perfil do secretariado executivo e as competências a ele atribuídas. Assim, descrevem-se o perfil do profissional de secretariado e as competências a ele associadas.

Para conseguir definir as competências complementares entre o secretário executivo e o administrador, relata-se o que os estudiosos, especialmente Robbins (2007) e Montana e Charnov (2006), da área administrativa traçam como competências que compõem o perfil do profissional da administração.

A pesquisa realizada é bibliográfica e de cunho exploratório, pois pretende definir quais são as competências complementares entre os profissionais de secretariado executivo e da administração, isso baseado em obras de estudiosos das áreas citadas.

O presente artigo, num primeiro momento, descreve o perfil do profissional de secretariado executivo, enfocando aspectos comportamentais e competências técnicas; num segundo momento, trata do profissional da administração, descrevendo competência administrativa e habilidades pessoais. Dessa forma, no tópico seguinte identifica as competências complementares entre esses profissionais.

## **2 Perfil do secretário executivo**

Um profissional em constante evolução, adaptável ao mercado de trabalho em que está inserido e capaz de realizar seu trabalho com dinamismo e flexibilidade, assim pode ser definido o profissional de secretariado executivo. Nesse sentido, a seguir detalha-se o perfil desse profissional.

### **2.1 Secretário executivo**

De acordo com a lei nº 9 261, de 10 de janeiro de 1996, pode-se considerar o secretário executivo: “o profissional diplomado no Brasil por curso superior de

Secretariado, legalmente reconhecido, ou diplomado no exterior por curso superior de Secretariado, cujo diploma seja revalidado na forma da Lei”. (BRASIL, 1996).

É interessante destacar a evolução nas atribuições do secretário executivo, como se pode perceber na própria legislação da profissão. No art. 3º da lei 6 556, de 5 de setembro de 1978, lê-se o seguinte sobre as atribuições do secretário: “a) executar tarefas relativas à anotação e redação, inclusive em idiomas estrangeiros; b) datilografar e organizar documentos; c) outros serviços de escritório, tais como: recepção, registro de compromisso e informações, principalmente junto a cargos diretivos da organização”. (BRASIL, 1978).

No art. 4º da lei 7 377, de 30 de setembro de 1985, lê-se sobre as atribuições do secretário executivo:

I- planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II- assistência e assessoramento direto a executivos; III- coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV- redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V- interpretação e sintetização de textos e documentos; <sup>4</sup>VI- taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explicações, inclusive em idioma estrangeiro; VII- versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII- registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX- orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X- conhecimentos protocolares. (BRASIL, 1985).

Essa descrição do que a legislação traz sobre o secretário confirma o quanto o profissional evoluiu desde a sua origem, vinculada à atividade dos escribas.

Para Sabino e Rocha (2004), o secretário executivo tem uma gama de possibilidades dentro da empresa, pois pode organizar eventos, trabalhar com a parte burocrática e de métodos, além do domínio de idiomas, das técnicas secretariais, informática, arquivo; também deve ser uma pessoa capaz de resolver conflitos no seu ambiente de trabalho.

De acordo com Azevedo e Costa (2002, p. 146), o mercado de trabalho busca profissionais preparados, que possam assessorar quem toma as decisões; atuar na gestão, buscando a constante aprendizagem de técnicas gerenciais e, também, que tenham competência empreendedora, ou seja, “[...] capacidade reflexiva e criativa, promovendo práticas inovadoras”.

---

<sup>4</sup> Segundo a lei nº 9 261, de 10 de janeiro de 1996, o art. 4º da lei 7 377, de 30 de setembro de 1985, passou a ter seu inciso VI vetado.

O perfil do profissional de secretariado é composto por inúmeras características, que precisam ser desenvolvidas, ou aprimoradas constantemente. Segundo Sabino e Rocha (2004, p. 95), “[...] a Secretária deve ser: conhecedora de técnicas secretariais com excelência; comprometida com a empresa; polivalente; negociadora; programadora de soluções; pró-ativa e participativa”.

Para Azevedo e Costa (2002, p. 153) “o modo como compreendemos os fatos ou adquirimos conhecimentos, integrando e utilizando a informação sensorial, constitui a percepção”. Os autores comentam que “a percepção difere de pessoa para pessoa e o que percebemos é consequência das nossas idéias e opiniões. O nosso comportamento diante de situações ou pessoas varia de acordo com o que percebemos”. (p. 153). Ainda referem que a criatividade também deve ser valorizada num profissional e que “todo ser humano é movido por um impulso criativo, que o realiza como pessoa, dando-lhe energia para resolver conflitos”. (p. 155).

Para Mattos (2000, p. 42), a eficiência e a eficácia também são atributos indispensáveis a um secretário. Logo, “uma pessoa é eficiente quando ela promove a ação para produzir um efeito. Isto é, quando toma uma atitude com o intuito de atingir seu objetivo”. Em relação à eficácia, “uma pessoa é eficaz quando ela atinge seus objetivos, os fins a que se propôs. Quando a finalização do que pretendia é alcançada de forma produtiva e positiva”.

De acordo com Natalense (1995), o secretário precisa ser polivalente, desempenhando várias atividades ao mesmo tempo e apresentando resultados satisfatórios. Contribui Mattos (2000, p. 48-49) dizendo que um dos atributos do secretário é o conhecimento da empresa: “[...] uma secretária precisa conhecer a empresa em que trabalha. Estar consciente sobre quais os objetivos que ela almeja atingir, qual é a sua área de atuação, quais seus produtos, fornecedores, concorrentes [...]”. O dinamismo também é citado por Mattos (2000) como um atributo do secretário, que consiste naquela força e alegria colocada em tudo o que faz, na vontade de realizar atividades, deixando transparecer o prazer sentido e contagiando o ambiente de trabalho, buscando sempre atingir os objetivos propostos.

Para Natalense (1995), o secretário precisa ser alguém que apresente soluções ou, ao menos, lance idéias que possam resolver determinadas situações. Além disso, esse profissional precisa ter iniciativa, ser participativo, mostrando-se comprometido com as suas atividades.

Mattos (2000, p. 43) cita a iniciativa como um dos atributos do secretário. Da mesma forma, a descrição é qualidade fundamental, razão por que tanto Natalense (1995) quanto Mattos (2000) destacam-na como inerente ao profissional de secretariado.

Mattos (2000) destaca a dedicação, ou seja, a capacidade de entrega por parte do indivíduo ao seu trabalho, como uma característica fundamental do profissional de secretariado. Além disso, destaca que o secretário executivo precisa ser um conhecedor de cultura geral, pois está em constante contato com os mais variados diálogos. Por isso, é importante estar sempre atualizado, fazendo cursos, visitas, enfim, tendo acesso a informações variadas.

Outra atribuição fundamental do secretário é a pontualidade e assiduidade, pois, sendo um profissional central e conhecedor das tarefas e atividades da empresa, suas faltas prejudicam o bom andamento do trabalho da equipe. (MATTOS, 2000).

Os autores destacam características que são fundamentais ao secretário, como o respeito, a lealdade, o bom senso e a sensibilidade. Natalense (1995, p. 38), assim como Mattos, considera o respeito algo imprescindível para a atuação do profissional de secretariado, dizendo que o secretário precisa respeitar “[...] a estrutura da sua empresa, a personalidade e a forma de ser das pessoas”.

Além disso, para Mattos (2000), outro atributo é a lealdade. A empresa busca esse perfil de colaborador, leal à organização e disposto a desempenhar da melhor forma possível as suas atividades. Segue apontando o bom senso como um importante atributo por parte do profissional de secretariado, não só relacionado às atividades do ambiente de trabalho, mas também ao uso de roupas e acessórios, ao modo de falar e trato com as pessoas.

Toda essa descrição visa mostrar uma parte do perfil do profissional de secretariado, comprovando o quanto esse profissional vem se tornando completo. Com essas definições entende-se como ele conduz o assessoramento de executivos, os diálogos entre colegas de equipe e sua atuação na resolução de conflitos. Assim, para chegar ao objetivo geral desta pesquisa, ou seja, definir as competências complementares entre secretário executivo e o administrador, descreveram-se brevemente o perfil do profissional de secretariado e os aspectos comportamentais que o compõem. Visando complementar o perfil desse profissional, na sequência são apresentadas e discutidas as competências administrativas, ou seja, planejamento, organização, liderança e controle.

## 2.2 Competências do profissional de secretariado executivo

É importante, dentro do perfil profissional do secretário, analisar os aspectos comportamentais e as competências técnicas que o compõem. Em relação às suas competências, pode-se dizer que, para Natalense (1995, p. 25), são funções básicas da gerência planejar, organizar e controlar “os recursos humanos e os recursos materiais para que a empresa possa alcançar resultados de acordo com os objetivos traçados”, ao passo que ao secretário executivo cabe planejar, organizar e controlar “a infra-estrutura de atuação gerencial”. Ainda, “[...] a secretária terá sempre as mesmas responsabilidades que seu executivo, porém atuando numa linha hierárquica e funcional diferente”. (p. 32).

Conforme Natalense (1995, p. 25), o secretário tem como funções o planejamento, a organização e o controle de seus trabalhos rotineiros, como reuniões, preparação de viagens, entre outras atividades da sua competência. Além disso, precisa aplicar o planejamento, a organização e o controle na medida em que auxilia seu gestor a diminuir sua carga de trabalho. É importante também que o profissional aja como um agente facilitador, criando condições para as relações interpessoais, ou seja, facilitando e colaborando para que esses contatos fluam entre os diversos públicos que compõem a empresa. Outro aspecto é a capacidade de assumir serviços de apoio, como PABX, recepção, entre outros. Em todas essas atuações, o profissional de secretariado estará se utilizando das funções de planejar, organizar e controlar.

Azevedo e Costa (2002, p. 147) tratam a respeito do planejamento dizendo que, “no trabalho que desenvolve, a secretária deve se preocupar em definir prioridades. Ao planejar deve considerar porque fazer (objetivo), o que fazer (ação), quando fazer (prioridades e prazos) e como fazer (método)”. Ainda segundo os autores, “a organização para a secretária implica a análise do volume de informações e tarefas, o estabelecimento das atribuições entre as pessoas que possam desenvolvê-las mais adequadamente [...]”. (AZEVEDO; COSTA, 2002, p. 149). Quando o secretário executivo distribui responsabilidades, ele está delegando; agindo assim, mais produtiva se tornará sua rotina de trabalho e da sua equipe.

Natalense (1995, p. 51) ressalta que a gerência usa ferramentas como motivação, liderança e comunicação; o secretário também faz uso dessas técnicas. Por exemplo, atua como um agente motivador entre chefia e subordinados, mostrando o lado bom de

seu trabalho e tratando a todos de forma equivalente (1995, p. 53). No que diz respeito à liderança, “a secretária precisa conhecê-la para poder auxiliar seu gerente a praticá-la. Também, porque, eventualmente, poderá exercer funções de líder”. A comunicação também é utilizada pelo secretário, que comunica em toda a sua atividade laboral diária. (1995, p. 54). Assim, Natalense diz que “a **empresa** desenvolve comunicações internas e externas que estarão ligadas aos níveis hierárquicos, e poderão ser de natureza **formal** ou **informal**”. (p. 59, grifo do autor).

Rotinas administrativas, viagens, eventos, reuniões, agenda e arquivos, todo esse processo exige um planejamento, uma organização, liderança e controle. Assim, o profissional de secretariado, atento a esses passos, desempenha essas atividades de sua competência com total eficácia.

Sabino e Rocha (2004, p. 55), sobre o planejamento, organização e controle de agenda, dizem que “uma agenda organizada é o mapa prévio do planejamento da rotina da Secretária. Este recurso é essencial para o acompanhamento dos trabalhos que devem ser executados, além de organizar o tempo tanto da Secretária quanto do seu superior”.

Da mesma forma, o secretário executivo precisa planejar, organizar, liderar e controlar o arquivo de documentos nas organizações onde trabalha. Assim, é necessária a busca por conhecimento nessa área e adquirir habilidade nesse processo, o que envolve necessariamente atitude em relação a essa tarefa. Para Sabino e Rocha (2004, p. 85), “arquivar é guardar documentos de forma organizada, a fim de resgatá-los quando necessário”. Além disso, “[...] o arquivamento depende de uma boa gestão documental, para que informações preciosas não sejam extraviadas ou danificadas”.

O profissional de secretariado, ligado a diferentes públicos e sendo uma peça estratégica na empresa, precisa ter conhecimento de técnicas de negociação, pois será indispensável em seu dia a dia a prática de negociações, seja com a chefia, seja com os colegas, clientes, enfim, tudo o que abrange a empresa. Azevedo e Costa (2002) dizem que nesse processo o secretário precisa planejar exatamente aonde quer chegar, pois em negociações não há um perdedor, mas duas partes que em comum acordo se tornam vencedoras.

Em todas as profissões há a preocupação com o processo comunicativo, seja oral, seja verbal. Assim, não poderia ser diferente com o profissional de secretariado, que tem como uma das suas principais competências a capacidade de se comunicar de maneira que atinja os objetivos propostos, pois uma comunicação efetiva é aquela que tem como finalidade resultados. (MATTOS, 2000).

Embora se procurasse identificar na literatura da área secretarial as competências desse profissional, sentiu-se a necessidade de registrar aspectos comportamentais inerentes ao perfil do secretário executivo, já que se pode apenas caracterizar como competências o que apresente a associação de conhecimentos, habilidades e atitudes (DUTRA, 2001). Dessa forma, o que não apresentava esse tripé foi classificado da mesma forma como parte fundamental do perfil do profissional de secretariado, porém não com a nomenclatura de competência. Salienta-se que desde sua origem a evolução dessa profissão é constante e, com certeza, muito ainda conquistará e evoluirá com as mudanças diárias do mercado e exigências em virtude da globalização e da tecnologia. Em seguida, passa-se a abordar as competências do administrador.

### **3 Profissional de Administração**

Com o objetivo de descrever as competências desempenhadas pelo profissional de administração, nesta seção relata-se o que os estudiosos da área associam a esse profissional. Ressalta-se que o foco é identificar as competências complementares entre o administrador e o profissional de secretariado executivo.

Primeiramente, é interessante destacar o que a legislação específica do profissional da administração traz sobre suas atribuições. Conforme o decreto federal nº. 61.934, de 22 de dezembro de 1967, as atividades do administrador compreendem:

a) elaboração de pareceres, relatórios, planos, projetos, arbitragens e laudos em que se exija a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de organização; b) pesquisas, estudos, análises, interpretação, planejamento, implantação coordenação e controle dos trabalhos nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, relações públicas administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos; c) exercício de funções e cargos de Administrador do Serviço Público Federal, Estadual, Municipal, Autárquico, Sociedades de Economia Mista, empresas estatais, paraestatais e privadas, em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido; d) o exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior, assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus compartimentos, da Administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração; e) magistério em matérias técnicas do campo da administração e organização. (BRASIL, 1967).

Uma vez que a legislação elenca todas essas possibilidades de atuações do administrador, percebe-se o quanto há de alternativas para esse profissional. Em



seguida, relata-se a competência administrativa e as habilidades pessoais a ele associadas.

### **3.1 Competência administrativa**

Para Stoner e Freeman, “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos” (1985, p. 5), bem como, “em todos os níveis, os administradores planejam, organizam, lideram e controlam” (1985, p. 8).

Segundo Montana e Charnov (2006, p. 3), “planejar é provavelmente a atividade mais importante na vida do gerente. [...] Somente com objetivos definidos é que o gerente pode controlar eficazmente e posteriormente avaliar o desempenho”.

Robbins (2007, p. 117) explica por que os gerentes devem planejar, já que considera que “o planejamento dá direção, reduz o impacto da mudança, minimiza o desperdício e a redundância e fixa os padrões para facilitar o controle”. Além disso, “ao obrigar os gerentes a olhar para a frente [...] e desenvolver respostas apropriadas, o planejamento reduz a incerteza e esclarece as conseqüências das medidas que os gerentes podem tomar com respeito à mudança”. (ROBBINS, 2007, p. 118).

Na definição de Montana e Charnov (2006, p. 172), “os conceitos básicos de organização são a análise, a identificação e a definição do trabalho a ser feito para realizar os objetivos da empresa”. A liderança é a forma como alguém influencia outras pessoas a determinada ação. No ambiente organizacional essa liderança é exercida pelo gerente. Pode-se dividir o papel do líder em formal ou informal. Assim, “um líder formal é alguém oficialmente investido de autoridade e poder organizacionais e geralmente recebe o título de gerente, diretor ou supervisor”. Por sua vez, o líder informal não tem um cargo específico; geralmente faz parte de seu perfil influenciar os demais. (p. 243).

Conforme Robbins (2007, p. 371), a liderança é um “[...] processo de influência pelo qual os indivíduos, com suas ações, facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas”. O gerente influencia pessoas com sua liderança formal, deixando claro a seus colaboradores o que é esperado deles; ele atua da mesma forma facilitando o processo de coordenação dessas atividades.

Para Montana e Charnov (2006, p. 108), o processo de controle permite que essas metas sejam efetivamente alcançadas; verifica se estão sendo usados os recursos que foram disponibilizados, principalmente em relação aos recursos humanos da organização. Os autores pontuam que no controle gerencial uma das tarefas mais relevantes é o estabelecimento de padrões de desempenho individuais, já que, depois de estabelecidas as metas e distribuídas as responsabilidades, espera-se que o resultado final seja positivo e o indivíduo seja reconhecido por tal atividade. Ao se juntar todas as tarefas bem-sucedidas de cada um, chega-se à meta determinada para ser alcançada. Após o planejamento e o controle, passa-se à avaliação e ao *feedback*.

Assim, vê-se que o administrador utiliza a sua competência administrativa nas suas tarefas diárias, ou seja, para atingir os objetivos da organização e auxiliar os colaboradores. O profissional da administração planeja, organiza, lidera e controla; logo, uma das competências fundamentais no perfil do administrador é a competência administrativa.

### **3.2 Habilidades pessoais**

Uma das habilidades marcadas pelos autores é a auto-objetividade, pois, utilizando-a, o profissional é capaz de fazer uma avaliação de si mesmo de forma real. Além disso, o pensamento analítico é fundamental, pois, segundo Montana e Charnov (2006, p. 8-9), é a “habilidade para interpretar e explicar padrões nas informações”. Além dessas, são pontuadas habilidades como ter um comportamento flexível e domínio da comunicação oral e escrita, já que precisa se comunicar de forma eficaz expressando suas opiniões e esclarecimentos. Outras habilidades relatadas são a resistência ao estresse, ou seja, continuar tendo um bom desempenho mesmo perante as adversidades; ser capaz de deixar um impacto pessoal, fundamental para transmitir confiança e certeza, e tolerância às incertezas.

Outra habilidade do gerente é no que diz respeito à administração de conflitos. Entende-se a administração de conflitos como a “[...] manutenção do nível ótimo de conflito em um grupo”, já que “pouco conflito cria estagnação. Muito conflito cria rupturas e brigas internas. [...] Dessa forma, o trabalho do gerente é equilibrar essas forças utilizando técnicas de resolução e estimulação de conflitos”. (ROBBINS, 2007, p. 430). Segundo o autor, é uma constante para os gerentes a negociação. Nesse sentido, esses profissionais precisam ter cada vez mais propriedade nesse aspecto, sabendo que

uma negociação acontece quando pessoas trocam bens ou serviços e chegam a um acordo, pelo qual ambas as partes saiam beneficiadas.

O gerente também precisa desenvolver habilidades de delegação, definida como a “[...] atribuição de autoridade para que outra pessoa desempenhe atividades específicas” (ROBBINS, 2007, p. 439-440). Além disso, é necessário que os gerentes desenvolvam habilidades de aconselhamento, considerando que tal habilidade é a “[...] discussão de um problema com um funcionário a fim de solucioná-lo ou, no mínimo, ajudá-lo a lidar melhor com ele” (ROBBINS, 2007, p. 440).

Para Robbins (2007, p. 443), os gerentes devem desenvolver habilidades em política dentro das organizações, porém não a politicagem, que é considerada o lado ruim da política. “[...] quando os agentes (ou qualquer membro da organização) convertem seu poder em ação, estão se dedicando à política. Os que possuem boas habilidades políticas têm capacidade para usufruir eficazmente das bases de seu poder”. Segue afirmando que os gerentes podem ser considerados como agentes de mudança, que fornecem estímulo e assumem a responsabilidade no processo de mudança. Assim, “as organizações atuais necessitam de líderes transformacionais que as reformulem e consigam que os funcionários ‘vistam a camisa’ dos motins que acompanham as mudanças abruptas” (p. 460).

Em seus estudos Robbins destaca as características de um gerente empreendedor dizendo que esse profissional tem como motivação “independência, oportunidade para criar, ganho financeiro” (2007, p. 131).

O gerente é considerado um tomador de decisão. A todo momento, em rotinas diárias como selecionar um funcionário ou escolher a forma que será usada para motivar a equipe, ele está tomando decisões. Além disso, quando o gerente tem de fazer seleções de objetivos organizacionais, continua trabalhando com tomada de decisões: “[...] o processo de tomada de decisões é visto por alguns analistas como cerne do cargo de gerente”. (ROBBINS, 2007, p. 35). Nesse processo de tomada de decisões é fundamental que o profissional seja criativo, pois, segundo Robbins (2007, p. 60), “a criatividade permite a um tomador de decisões avaliar e entender mais plenamente um problema e perceber questões que os demais não percebem”.

Vários aspectos são associados ao profissional da administração, tanto técnicos quanto humanos. O planejamento, a organização, a liderança e o controle são atividades constantemente focadas, além de outras habilidades humanas.

Ressalta-se que as habilidades pessoais são os elementos que impulsionam as competências; é como se fossem um conjunto, que precisa funcionar num só ritmo, fazendo com que o todo, ou seja, o perfil do administrador, seja completo.

#### **4 Competências complementares entre o secretário executivo e o administrador**

O presente artigo tem como objetivo principal identificar as competências complementares entre o secretário executivo e o administrador. Neste momento, apontam-se os aspectos comportamentais ou habilidades pessoais e as competências que são afins entre as duas profissões e as que se complementam. Assim, segundo as obras consultadas, sintetiza-se no quadro abaixo o que é idêntico e o que é complementar a essas duas profissões.

Aspectos Comportamentais ou Habilidades Humanas e Competências Afins	
Secretário Executivo	Administrador
Tomada de decisões	Tomada de decisões
Administração de conflitos	Administração de conflitos
Delegação	Delegação
Eficiência	Eficiência
Perceptividade	Perceptividade
Criatividade	Criatividade
Competência Administrativa	Competência Administrativa
Motivação	Motivação
Negociação	Negociação
Empreendedorismo	Empreendedorismo
Comunicação	Comunicação
Flexibilidade	Flexibilidade
Domínio de tecnologias	Domínio de tecnologias
Aspectos Comportamentais ou Habilidades Humanas e Competências Complementares	
Agente facilitador	Aconselhamento
Lealdade e discrição	Política
Conhecimento da empresa e cultura geral	Impacto social
Assistência e assessoramento direto a executivos; interpretação e sintetização de textos e documentos; versão e tradução em idioma estrangeiro	Elaboração de documentos especializados
Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas	Atividades nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, relações públicas administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos
Dinamismo e pró-atividade	Supervisão
Comprometimento com a empresa; participação e dedicação	Agenciamento de mudanças
Conhecimentos protocolares; técnicas secretariais; arquivo; registro e distribuição de expedientes; orientação da avaliação e seleção da correspondência	Exercício de funções e cargos de administrador em diversas áreas em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido
Polivalência; iniciativa e planejamento, organização, liderança e controle de viagens, eventos, reuniões, agendas e arquivos	O exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior, assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus departamentos, da administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração

Quadro 1 – Resumo dos aspectos comportamentais ou habilidades humanas e competências dos profissionais de secretariado executivo e da administração

Percebe-se, analisando o Quadro 1, que o secretário executivo e o administrador, em suas rotinas diárias, têm colocado em prática competências afins, o que se deve a aspectos comportamentais ou habilidades pessoais que ambos têm em comum. Além disso, algumas atividades são de competência de ambos. Da mesma

forma, em suas atividades um tem a competência que complementa a do outro. É interessante observar que elas tendem a tornar o trabalho mais produtivo e o alcance dos objetivos e metas propostos mais ágil. O secretário tende a ser um suporte ao seu executivo, como fica bastante evidente na complementaridade de competências de ambos os profissionais. No entanto, nas atividades que dizem respeito ao secretário diretamente, ele se mostra competente e capaz de ir além de um simples suporte para a cúpula da empresa.

## **5 Considerações finais**

Ao final desta pesquisa, percebe-se o quanto entre a profissão de secretariado executivo e a de administração existem aspectos comportamentais ou habilidades pessoais e competências afins e complementares. Foi possível identificar essa complementaridade depois de analisar o perfil desses profissionais, que estão em constante evolução e aprendizagem.

Nesse estudo chamou-se de “competências” apenas o que apresentava os três pilares das competências, que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes. Observou-se que os estudiosos não elencam todos os aspectos levantados como competência do secretário executivo ou competência do administrador, porém registram-nas como atribuições, habilidade e outros termos afins. Mais uma vez, pois, sentiu-se uma grande dificuldade em definir o que seriam competências e o que seriam características inerentes ao perfil desses profissionais. Além disso, é importante ressaltar que a maioria dos estudiosos da área administrativa refere-se aos administradores como gerentes. Assim, lê-se no texto a denominação “gerente” e os aspectos associados a ele.

Tanto o profissional de secretariado executivo quando o profissional da administração possuem capacidade para cada vez mais conquistar espaços e oportunidades dentro do ambiente corporativo, porque seus perfis são compostos por aspectos de relevante importância. Nesse sentido, consideram-se esses aspectos comportamentais ou habilidades humanas essenciais, afinal é bastante difícil um profissional que agregue em si, além da técnica, a facilidade em tratar pessoas, em ter equilíbrio e se relacionar da melhor forma possível dentro da empresa.

Portanto, ambas as profissões apresentam aspectos comportamentais ou habilidades humanas afins complementares. Essas características foram identificadas em ambos os perfis, segundo as obras consultadas, porém se percebe que muitas outras

são afins às duas profissões. Talvez, se a pesquisa realizada tivesse sido baseada em maior bibliografia, outras características teriam sido reveladas nesses profissionais.

A área secretarial e a área administrativa muito se aproximam, afinal secretários executivos e administradores fazem parte do mesmo ambiente corporativo, que, por sua vez, é mutável, competitivo, inovador e exigente. Assim, esta pesquisa alcançou seu objetivo de identificar as competências complementares entre os profissionais de secretariado executivo e da administração.

## Referências

AZEVEDO, I.; COSTA, S. I. *Secretária: um guia prático*. 3. ed. São Paulo: Senac, 2002.

BRASIL. *Decreto n.º 61.934*, de 22 de dezembro de 1967. Dispõe sobre a regulamentação do exercício da profissão de administrador, de acordo com a lei n.º 4.769, de 9 de setembro de 1965 e dá outras providências. Brasília, DF: Ministério do Trabalho. Disponível em: <<http://www.crars.org.br/>>. Acesso em: maio 2009.

BRASIL. *Lei n.º 6.556*, de 5 de setembro de 1978. Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Senado. Disponível em: <<http://www.sisergs.com.br/leis.php>>. Acesso em: abr. 2009.

BRASIL. *Lei n.º 7.377*, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Senado. Disponível em: <<http://www.sisergs.com.br/leis.php>>. Acesso em: abr. 2009.

BRASIL. *Lei n.º 9.261*, de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, DF: Senado. Disponível em: <<http://www.sisergs.com.br/leis.php>>. Acesso em: abr. 2009.

DUTRA, J. S. (Org.). et al. *Gestão por competências*. 5. ed. São Paulo: Gente, 2001.

MATTOS, Vera. *Super secretária*. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2000.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. *Administração*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

NATALENSE, M. L. C. *Secretária executiva: manual prático*. São Paulo: IOB, 1995.

ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2007.

SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. *Secretariado: do escriba ao web writer*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1985.