

GESTÃO SECRETARIAL: SEMELHANÇAS ENTRE COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E SECRETARIAIS

Marli de Fátima Carvalho Tagliari⁵
Daniela Giareta Durante⁶

Resumo: Desde a década de 1990, a atuação do secretário executivo vem se modificando com a incorporação de atividades mais complexas que exigem maiores responsabilidades e competências distintas. Dentre as atuais funções encontram-se as do âmbito gerencial. Neste sentido, o objetivo principal deste estudo, é investigar as atribuições e as competências atuais do secretário executivo que se relacionam com a gestão, visando apontar as possibilidades de o secretário assumir cargos de gestão. Para isso, identificamos as competências do gestor e relacionamos às competências do secretário executivo. O resultado apontou que o perfil atual do profissional de secretariado abrange competências idênticas às competências de gestão. Consideramos que nossos questionamentos foram respondidos e evidenciamos que o secretário executivo contempla o perfil necessário para assumir cargos de gestão nas organizações.

Palavras-chave: Secretário executivo. Gestão. Gestão secretarial. Competências gerenciais.

1 Introdução

As atividades secretariais vem sendo modificadas, visando a atender as transformações da sociedade, das organizações e do mercado de trabalho. O perfil do secretário, antes restrito a técnicas e operações simplificadas, agora engloba atribuições, competências e responsabilidades em nível gerencial, ampliando as possibilidades de atuação nas diferentes estruturas organizacionais.

Neste sentido, surgem questionamentos que motivam a pesquisa e a construção deste estudo: podemos considerar a gestão uma atribuição do secretário executivo? Considerando formação acadêmica e preparação técnica, o profissional de secretariado executivo está preparado para ser um gestor? São perguntas que buscaremos elucidar no decorrer deste texto. Deste modo, o objetivo principal é investigar as atribuições e as competências atuais do secretário executivo que se relacionam com a gestão, visando apontar as possibilidades de o secretário assumir cargos de gestão.

⁵ Especialista em Gestão Secretarial e Bacharel em Secretariado Executivo. Secretária executiva na Universidade de Passo Fundo (UPF). Contato: mtagliari@upf.br

⁶ Mestre em Desenvolvimento, Especialista em Pedagogia Empresarial e em Gestão Secretarial, Bacharel em Secretariado Executivo. Professora e pesquisadora do curso de Secretariado Executivo Bilíngue (UPF). Contato: gdaniela@upf.br.

Para o desenvolvimento deste estudo foi realizada uma pesquisa bibliográfica para aprofundar o tema proposto e alcançar os objetivos delineados. Buscou-se ampliar os conhecimentos a cerca da gestão, das competências gerenciais e suas relações com a área secretarial, principalmente no que se refere aos avanços da profissão e a gestão secretarial.

O texto está organizado em cinco partes, além dessa introdução. Inicialmente aborda-se a gestão e competências gerenciais, seguindo com a apresentação do secretário executivo, sua formação, competências e as atribuições que formam o perfil deste profissional. Com essa base, a discussão volta-se ao secretário no campo da gestão, ou seja, a gestão secretarial. Por último, considerações finais são elucidadas.

2 Gestão: em busca de uma melhor compreensão

A gestão é um tema amplo que ainda não possui um conceito definido e específico. Não podemos tratar dessa temática sem retomar seus fundamentos, aspectos que no decorrer das décadas ainda permanecem como referencial. O termo gerência originou-se na área privada “para significar a função subordinada àqueles que estão nos conselhos superiores”, enquanto a profissão Administração originou-se na rede pública. “O administrador era, assim, o executor das decisões emanadas dos órgãos políticos superiores” (MOTTA, 2004, p.13).

Na concepção de Motta (2004, p.14), a forma como eram vistos o administrador, o gerente e o diretor, passou a ser muito próxima nas organizações e as titulações apresentavam apenas um caráter hierárquico. Estas denominações sofreram um desgaste e devido à modernidade passou-se a utilizar o termo gestão, o que não causou diferenciação nas atividades gerenciais: “Gestão é um termo genérico que sugere, tanto quanto seus sinônimos, a idéia de dirigir e de decidir” (p. 16).

“Cada área da economia requer uma gestão adaptada às suas necessidades”. Assim Morin (1997, p.7, grifo do autor), estudioso francês, introduz o texto de seu livro e pode-se entender a partir da afirmação que a gestão não é uma teoria estanque, ao mesmo, tempo não é uma teoria dos tempos modernos. “A gestão não é uma invenção do século XIX contrariamente a uma ideia muito divulgada. A gestão existe desde a antiguidade [...] para se desenvolver tem necessidade de um conjunto de saberes” (1997, p.8). Ao contrário do que se pensa, a gestão é antiga e também moderna, pois é uma teoria que se adapta ao momento econômico e histórico de cada organização. As

civilizações antigas recorriam a métodos de gestão idênticos aos nossos quanto ao espírito e aos objetivos.

Morin (1997, p.13) ainda diferencia a teoria de gestão da teoria empresarial salientando que a teoria de gestão lista as soluções para problemas de gestão, enquanto a teoria empresarial é a ação dos gestores sobre a gestão que praticam, aliados a suas experiências e concepções. Argumenta que uma teoria complementa outra e podem ser comparadas a ações em um tabuleiro de xadrez onde uma é o manual e a outra o jogador. A maneira como será desenvolvida uma jogada depende apenas do jogador e das probabilidades de maior ou menor eficiência e eficácia nos resultados.

A Escola Clássica da Administração constitui-se num importante marco para a Administração e a gestão. Antes de Frederick W. Taylor, engenheiro inglês, *Pai da administração científica*, não se escreviam teorias acerca da administração, as práticas eram apenas pensadas e aplicadas, sem a preocupação com a retomada de estudos e sua aplicabilidade como ciência. Montana e Charnov (2003, p. 13,14) escrevem que “os gerentes não viam a necessidade de uma teoria escrita em administração. [...] As habilidades em administração e liderança não eram vistas como possíveis de se aprender, mas sim como habilidades herdadas”.

Em 1916, Henri Fayol, engenheiro francês e estudioso de destaque, a partir do livro *Administração geral e industrial* tornou pública a clássica divisão de funções do administrador que são: planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar. Montana e Charnov (2003, p. 18-19) relatam que “Fayol afirmava que [...] essas funções definiam o gerente e, juntas, significavam uma definição funcional de administração”. Essas funções são detalhadas da seguinte forma:

1. planejamento - função que consiste em prever eventos futuros e determinar as atividades futuras mais eficazes para a empresa;
2. organização - função que consiste em como a estrutura organizacional está estabelecida e em como a autoridade e a responsabilidade são passadas para os gerentes (delegação);
3. comando - função relacionada à maneira como os gerentes administram os funcionários a partir da comunicação eficaz, comportamentos gerenciais e uso de recompensas e de punições na discussão sobre como um gerente deveria comandar os funcionários;

4. coordenação - função referente às atividades destinadas a criar uma relação entre todos os esforços da organização (tarefas individuais) para realizar um objetivo comum; e
5. controle - função relacionada ao modo como os gerentes avaliam o desempenho dentro da organização.

Motta e Vasconcellos (2003, p.19-20) salientam ainda que estas funções foram revolucionárias na época que Fayol as escreveu, e ainda são consideradas “*uma das maneiras mais significativas para compreender a administração*” (grifo do autor). Atualmente, parte-se da concepção de gestão em torno do planejamento, organização, liderança e controle, ou seja, com alguns aperfeiçoamentos, as definições de Fayol continuam sendo referencial na academia e na prática gerencial.

A partir da Administração Científica e no decorrer do século XX emergiram vários modelos de gestão. Quinn et al. (2003) realizaram um estudo e agruparam os modelos gerenciais em torno de quatro grandes modelos: metas racionais e processos internos (1900 – 1925), relações humanas (1926 – 1950) e sistemas abertos (1951 – 1975). O modelo de *metas racionais* tem como principal critério a produtividade e lucros. O de *processos internos* complementa o anterior e tem como foco a hierarquia, a estabilidade e a continuidade. A ênfase do modelo de relações humanas recaiu sobre o compromisso, coesão e moral, com foco de eficiência na igualdade e abertura. O modelo de sistemas abertos coincide com o contexto mais atual, em que as organizações têm necessidade de competir no mercado, tomar decisões de forma ágil e dinâmica e serem flexíveis. Os modelos e teorias de gestão continuam sendo alvo de estudos, podendo-se citar recentemente as teorias contingenciais, ambientais e transformacionais, entre outras (MOTTA; VASCONCELLOS, 2003).

Quinn et al. (2003) enfatizam a importância de se compreender os modelos para auxiliarem no desempenho das atividades gerenciais, bem como a ideia de que os gerentes devem agregar conhecimentos para atingirem um grau de excelência e acompanhar a modernidade das organizações. Os modelos são apresentados num contexto temporal, porém o conhecimento de um não sobrepõe o outro, pois os modelos se aprimoram, sendo que os gestores recorrem aos modelos dependendo do momento e da necessidade da aplicação de cada um deles.

Apesar das demarcações e simplificações em torno de modelos, Motta (2004, p.19) argumenta que a função gerencial não tem uma definição concreta e que

permanece ambígua e misteriosa para muitos. Podemos entender que não se trata de uma função simples de ser desempenhada, contém lados ocultos que não são ensinados ou treinados nem mesmo na academia. Afirma o autor “Ser dirigente é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso”.

Motta (2004, p.26) entende a gerência como uma arte, pois não envolve apenas os aspectos científicos, envolve também o pensar, decidir, agir, fazer acontecer, obter resultados, os quais somente são obtidos por meio da interação de pessoas, por isso a “capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades mais complexas, capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas” (p.27). Assim, constatamos que a gestão envolve muito mais que conhecimento teórico, competências e habilidades. Ela congrega os valores, crenças e uma gama de experiências implícitas em cada indivíduo. Entretanto, é uma função que pode ser aprendida.

3 Aprendizado e competências gerenciais

O aprendizado gerencial é algo constante aos que se dedicam a essa função ou pretendem ingressar nela, pois fomenta a ampliação dos conhecimentos administrativos e da capacidade de reconhecer problemas e soluções.

Para Motta (2004, p.32) “o desenvolvimento de habilidades gerenciais significa uma adição ou complementação à formação de profissionais de outras áreas inclusive os de administração”. Em suma o aprendizado gerencial não é atribuição exclusiva da área de administração, pelo contrário, o autor insiste que o treinamento gerencial consiste em desenvolvimento pessoal, formação de nova visão de futuro, de carreira, aliado às experiências adquiridas e assim fazer uso em prol da organização. Por isso, para o gestor atingir o sucesso profissional a sua formação acadêmica, específica em Administração, não é o aspecto mais relevante, pois o perfil do gestor deve contemplar habilidades, competências, e uma *lógica de ação*, que vão além do conhecimento técnico e o capacita a gerir pessoas, processos e a organização de modo geral.

Quinn et al. (2003, p. 24) consideram o processo de aprendizagem como um produto resultante da mescla entre conhecimento, comportamento e valores, que agregados capacitam o indivíduo a responder de forma adequada às situações que se

apresentam, gerando aprendizado. Salientam que o desenvolvimento de certas competências demanda a aplicação das habilidades e não apenas o conhecimento teórico: “uma competência implica a detenção tanto de um conhecimento quanto da capacidade comportamental de agir de maneira adequada”.

Amorim e Freitas (2003, p.1) definem que “os gestores são fundamentais na condução dos subordinados em prol dos objetivos individuais, coletivos e organizacionais”, fato que condiz com a realidade nas organizações. O gestor, geralmente, é o líder, pessoa que melhor visualiza as atividades e as pessoas ao seu entorno. Os líderes quando ocupam posição estratégica podem ser o diferencial competitivo, mas em todos os níveis são imprescindíveis para liderarem seus colaboradores, levando a organização a agir através das pessoas que nela trabalham, em direções previamente traçadas, as quais devem estar em consonância com as estratégias organizacionais.

Ruas (2000, p.4) argumenta que o gestor, atualmente, tem um papel que envolve conhecimentos de mercado, financeiro, sócio-cultural e ambiental. Suas atividades envolvem muito mais que apenas gerenciar demandas das organizações. Em suas pesquisas, identificou competências altamente relevantes que compõem o perfil de um gestor inserido no mercado globalizado que são: integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, capacidade de decisão, capacidade de negociação, motivação, trabalhos em equipe, habilidade interpessoal e atitudes pró-ativas.

Quinn et al. (2003, p.25), a partir do agrupamento dos modelos de gestão em quatro, discutidos no tópico anterior, também definiram dois papéis do gestor em cada um dos modelos, resultando então em oito papéis, a saber: mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador e inovador. Alguns papéis com características da Administração Científica possuem um viés mais controlador como coordenador, monitor e diretor, já outros são mais flexíveis, oriundos da Escola de Relações Humanas e do modelo de sistemas abertos como negociador, facilitador e inovador. Igualmente, alguns papéis são mais direcionados ao público interno (facilitador) enquanto outros ao externo (produtor). O importante disso, é o gestor reconhecer a situação e agir de acordo com a necessidade daquela circunstância e daquelas pessoas envolvidas, pois em certos casos é fundamental um controle mais intenso e em outros uma flexibilidade maior.

Motta (2004, p.40-41) também colabora na identificação das competências gerenciais ao apresentar as quatro grandes áreas do conhecimento administrativo essenciais na formação de dirigentes (quadro 1).

<i>Áreas de conhecimento</i>	<i>Habilidades e conhecimentos básicos</i>
Estratégia	Capacidade de análise de fatores externos e internos para melhor uso de recursos escassos no alcance dos objetivos. Conhecimento de planejamento estratégico e principalmente de formulação, análise e avaliação de diretrizes
Racionalidade administrativa	Capacidade de compreensão de técnicas gerenciais básicas para propor seu uso na busca de meios mais eficientes. Conhecimento de técnicas de programação, orçamentação, sistemas de informação, organização e de apoio gerencial
Liderança e habilidades interpessoais	Capacidade de agregar pessoas em função de objetivos comuns, de visão e perspectiva além de seu contexto próximo e imediato e de comunicação. Conhecimentos sobre fundamentos de liderança, técnicas de comunicação e de habilidades interpessoais
Processo decisório	Capacidade de compreender processos organizacionais de decisão, de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação na solução de problemas. Conhecimento sobre comportamento administrativo, dinâmica organizacional e processos de inovação e mudança

Quadro 1 – Áreas do Conhecimento Administrativo

Fonte: Motta (2004, p. 40-41)

As competências gerenciais apontadas principalmente por Ruas (2000), Quinn et al (2003) e Motta (2004) são muito semelhantes. Com nomenclaturas diferenciadas, porém com a mesma essência, as competências definem o perfil dos profissionais de gestão, chegando a características básicas para o desenvolvimento das atribuições de gestor. Assim, para focarmos o objetivo deste estudo, tomamos a liberdade de agrupá-las em torno de: visão estratégica, planejamento, organização, controle, liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação, processo decisório, negociação, proatividade, criatividade, flexibilidade e competência interpessoal.

Além das competências que formam o perfil do gestor, Ruas (2000) reforça que as organizações, ainda, buscam mais. Buscam profissionais considerados super-homens com habilidades ou capacidades que vão além das competências. E para estes projetam expectativas maiores, tais como: a capacidade para atuar com emissão e recepção de informações; para sintetizar e criar; habilidade para comandar grupos, assessores e outras redes de pessoas; para estimulá-las a enfrentar desafios; desaprender periodicamente e reaprender; familiarizar-se com geografia, mas especialmente com as diferenças e conflitos culturais; abertura para novas ideias e novas perspectivas de mercado, produto ou processo, em suma capacidade para “ouvir”, “ver” e “perceber”; levar as competências além das fronteiras das unidades de negócios.

Observamos que com as transformações da sociedade, do mundo do trabalho e das organizações, as exigências para os profissionais da área de gestão foram aprimoradas. As atividades tornaram-se mais complexas e abrangentes, não limitadas aos aspectos operacionais e técnicos, contemplam competências que ressaltam valores, ética, crenças e comportamento humanos. Esta tendência das organizações na ênfase dos valores humanos é responsável pela formulação de um novo perfil de gestão e, conseqüentemente, um novo perfil de profissional.

4 A profissão de secretariado executivo

Em um breve relato histórico pretendemos apresentar a evolução da profissão de secretariado. Para Sabino e Rocha (2004, p.9), secretário é “uma pessoa empregada por um corpo público, ou por uma companhia ou por um indivíduo, cabe a ela escrever ordens, cartas e registros, documentos públicos ou privados”. Conceito que data de 1947 e foi descrito no primeiro dicionário de Merriam-Webster.

Nonato Júnior (2009, p. 80) apresenta o processo histórico do secretariado, porém se aprofunda no trabalho do assessor, o qual data da criação do homem. Salienta que “para organizar, selecionar, assistir e encaminhar fontes de saber é necessário estar assessorado por outras pessoas. Assim a origem da assessoria advém da origem humana”.

A origem do secretariado remonta à Dinastia Macedônica, enfatizam Sabino e Rocha (2004, p.3-4, grifo dos autores) e as atividades de secretariar começaram nas civilizações antigas, pelos escribas, considerados *os primeiros secretários da história*, que desenvolveram um sistema de anotação rápida, a taquigrafia. Afirmam que o desenvolvimento da função de secretariar deu-se pela cultura, em razão do domínio da escrita e da necessidade de registrar a história, realizando atividades bastante ligadas aos governantes. Os autores contextualizam a proximidade dos secretários aos grandes líderes sendo pessoas fiéis e confiáveis, com acesso a documentos de relevante importância. Nonato Júnior (2009, p.81) complementa este pensamento ao escrever “a assessoria configura-se como uma das ações intelectuais mais antigas da história da humanidade”. As atividades intelectuais eram exercidas pelos escribas, a quem cabiam várias funções devido ao domínio da escrita.

Na Idade Média, a função do secretário ficava restrita aos homens e a necessidade da função do secretário reaparece na Revolução Comercial (1400-1700) e

no mercantilismo. A Revolução Industrial na Inglaterra (1750) criou uma nova estrutura empresarial que exigiu funções de auxiliar nas administrações, consolidando assim, o papel da secretária. E foi somente com as duas Grandes Guerras Mundiais (a primeira de 1914 a 1918 e a segunda de 1939 a 1945), que surge a utilização da mão-de-obra feminina nas funções ditas administrativas. Isso ocorreu devido à própria guerra que gerou escassez da mão-de-obra masculina. “Foram essas máquinas que permitiram a incorporação de mulheres à indústria para substituir os contingentes masculinos enviados à guerra” (HELOANI, 1996, p. 36). Deste modo, a evolução na profissão de secretário não foi um movimento isolado, esse fato ocorreu devido à situação política e econômica vivida a partir dos anos 1900.

As mulheres que mantinham suas atividades apenas para pessoas conhecidas pela proximidade e confiança passaram a expandir a profissão de secretariado mantendo seus empregos mesmo após o término da 1ª Guerra Mundial. No Brasil, a visibilidade do profissional de secretariado ocorreu a partir das décadas de 1950, período que se destacavam apenas as técnicas secretariais (NONATO, JÚNIOR, 2009, p.90).

De fato percebemos que o contexto das organizações contribuiu para alavancar a profissão secretarial e delinear novos rumos nesta carreira, que se consolidou com a implantação de cursos superiores em Secretariado, com os esforços das entidades de classe que levou à aprovação das Leis nº6. 556, de 5 de setembro de 1978, nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 e nº9.261, de 10 de janeiro de 1996, à criação da Federação Nacional de Secretárias e secretários – FENASSEC, em 31 de agosto de 1988 e, por fim, à conquista do Código de Ética do Profissional de Secretariado no Brasil publicado no Diário Oficial de 7 de julho de 1989.

Este breve histórico da profissão de secretário é fundamental para que entendamos as origens da profissão em torno da cultura e do conhecimento, bem como sua evolução em termos de técnicas, processos, atribuições e formação do perfil profissional.

5 A gestão no enfoque secretarial

O secretário, durante boa parte do século XX, teve como atribuição a assessoria direta a executivos com a realização de atividades operacionais, restringindo-

se “ao fazer” a partir de solicitações e ordens feitas pelos superiores. No entanto, a partir dos anos 1990 o secretário passou a assumir responsabilidades, funções e atribuições mais complexas, exigindo a construção de um perfil menos técnico e mais humanístico, holístico e gerencial. O secretário, processualmente, vem migrando do campo operacional para o gerencial. Atualmente, não se pode reduzir a potência do Secretariado às técnicas de trabalho, confiando-o em um campo de *praticismo*, seria negar toda a evolução intelectual pela qual este conhecimento passou nas últimas décadas (NONATO JÚNIOR, 2009).

O Código Brasileiro de Ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego – sob o código 2523, prevê as áreas de atuação das secretárias executivas e bilíngues: assessorar executivos/área, atender pessoas (cliente externo e interno), gerenciar informações, elaborar documentos, controlar correspondências, prestar serviços em idiomas estrangeiros, organizar eventos e viagens, supervisionar equipes de trabalho, sistematizar atividades e suprimentos, arquivar documentos e demonstrar competências pessoais (MTE, 2009).

Textualmente, encontramos no CBO as seguintes competências para secretárias executivas e bilíngues (2523): manter postura profissional, adaptar-se a mudanças, demonstrar senso de organização, ouvir atentamente, demonstrar bom humor, cultivar autocontrole, demonstrar dinamismo, demonstrar bom senso, trabalhar com ética profissional, demonstrar iniciativa, cultivar espírito de liderança, trajar-se apropriadamente, manter-se atualizada, inspirar confiança, administrar estresse, demonstrar polidez, comunicar-se com fluência, contornar situações adversas, demonstrar discrição, demonstrar sensibilidade, dominar técnicas de redação, dominar língua estrangeira, sugerir melhorias de procedimentos e métodos de trabalho, manusear equipamentos, usar internet, observar normas de cerimonial, dominar informática (MTE, 2009).

Alguns aspectos citados no CBO nos remetem à gestão, tais como a própria assessoria, adaptação a mudanças, organização, supervisão de equipes, gerenciamento de informações, espírito de liderança, comunicação, sugerir melhorias de procedimentos e métodos. As competências pertinentes aos secretários podem, inicialmente, aparentar simplicidade, mas no dia-a-dia de trabalho é que se vivenciam as habilidades em resolver situações que demandam competências de gestão pelos secretários.

As Diretrizes Curriculares Nacionais para o Secretariado Executivo (Resolução da Câmara de Educação Superior nº 3/2005) também contemplam o viés da gestão. O parágrafo único do artigo terceiro apresenta:

o bacharel em secretariado executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos de saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como, capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (BRASIL, 2005).

Este documento deixa bastante claro o perfil gerencial desejado do secretário executivo, especialmente quando menciona a *capacidade de gerir e administrar processos e pessoas*, reforçando também a questão chave deste estudo que se refere às possibilidades do profissional de secretariado executivo absorver a função de gestor. Cabe destacar ainda, que a partir das diretrizes curriculares, os cursos de graduação em secretariado buscam proporcionar aos acadêmicos conhecimentos e técnicas que auxiliem os mesmos a desenvolverem competências que os habilitem ao exercício da gestão.

O artigo 4º da Resolução também cita as competências e habilidades que o secretário executivo deve revelar cuja grande maioria possui relação com a gestão. Para enfatizar a formação e qualificação profissional do secretário para o desenvolvimento da gestão, optamos por destacar apenas cinco das competências e habilidades:

- exercício das funções gerenciais de planejamento, organização, liderança e controle;
- habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- receptividade e liderança para o trabalho em equipe na busca da sinergia;
- gerenciamento de informações;
- gestão e assessoria administrativa de acordo com as metas departamentais e empresariais.

Além do MTE e das diretrizes curriculares, vários autores apresentam e discutem o perfil do secretário, suas competências e atribuições. Cordeiro (2009, p. 34), em recente pesquisa na literatura disponível da área secretarial sintetizou o perfil atual deste profissional, em termos de aspectos comportamentais e competências, conforme quadro 2.

Profissional de secretariado executivo	
Aspectos comportamentais	Competências
Administração de conflitos	Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria
Comprometimento com a empresa	Assistência e assessoramento direto a executivos
Polivalência	Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas
Pró-atividade	Redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro
Participação	Interpretação e sintetização de textos e documentos
Perceptividade	Versão e tradução em idioma estrangeiro para atender as necessidades de comunicação da empresa
Criatividade	Registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas
Eficiência e eficácia	Orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia
Conhecimento da empresa	Conhecimentos protocolares, organização de eventos
Visão da totalidade da empresa	Idiomas, técnicas secretarias, informática, arquivo
Dinamismo	Negociação, competência administrativa
Iniciativa	Motivação
Discrição	Capacidade de assumir serviços de apoio como PABX e recepção
Dedicação	Comunicação
Cultura geral	Habilidade em áreas diversificadas como administração, economia, contabilidade, finanças, marketing, matemática financeira, legislação, recursos humanos, domínio da língua portuguesa
Pontualidade	Domínio de habilidades de escritório
Assiduidade	Planejamento, organização, liderança e controle de viagens, eventos, reuniões, agenda e arquivos
Respeito	Empreendedorismo, domínio de tecnologias
Lealdade	Trabalho com a parte burocrática e de métodos
Bom senso	Programação de soluções
Sensibilidade	
Boa aparência	
Tomada de decisões	
Delegação	
Agente facilitador	
Flexibilidade	

Quadro 2 – Síntese dos aspectos comportamentais e das competências do secretário executivo

Fonte: Cordeiro (2009, p. 34)

Dentre as competências listadas por Cordeiro (2009) relacionamos planejamento, organização, liderança, assessoria, negociação, motivação, comunicação, empreendedorismo, flexibilidade e tomada de decisão como competências relativas à gestão que são desempenhadas pelos secretários executivos, atualmente, no contexto organizacional. Assim, constatamos que várias das competências também pertinentes ao gestor já são desenvolvidas pelos secretários em suas rotinas de trabalho.

Além das competências devemos considerar os aspectos comportamentais, pois o ato de gerir exige o atendimento aos requisitos clássicos do gerenciamento, bem como a visão holística dos processos e das pessoas, os aspectos comportamentais, valores e experiências, além da flexibilidade para as mudanças e inovações. Neste ponto, podemos considerar que a formação, em nível superior, do secretário possibilita essa amplitude de conhecimentos e desenvolvimento de habilidades.

No tocante a gestão secretarial, Natalense, estudiosa da área, já em 1995 caracterizou o secretário como gestor relacionando o desempenho de suas atividades aos

processos de gerenciais com o uso de ferramentas como planejamento, organização, liderança e controle. Durante (2009, p. 139-140) salienta que a visão clássica da gestão está presente em maior ou menor proporção nas atribuições do secretário dentro das organizações, aspectos que deflagram a gestão secretarial. Salienta também a necessidade de o secretário negociar acordos, gerenciar informações de forma que sejam usadas apropriadamente na tomada de decisão, manter relações interpessoais saudáveis com os diferentes públicos.

Ainda para Durante (2009, p.139), o secretário executivo, de certa forma, intermedeia o contato entre partes na organização através do uso da comunicação, do diálogo e da criatividade. Entende-se que sua atuação na organização vai além das atividades meramente operacionais administrativas, pois o secretário interage como agente no processo de aprendizado organizacional. A atuação deste profissional é muito mais subjetiva que objetiva, portanto, a gestão que desenvolve vai além das funções administrativas, com uma atuação proativa e adequada ao seu contexto.

Em Rodighero e Grzybovski (2009, p.160) também encontramos a afirmação do secretário executivo ligado a gestão. O seu papel “está sendo revisto constantemente e as transformações observadas na estrutura das organizações empresariais requerem desse profissional novas atitudes diante do trabalho [...] está diretamente envolvido nos processos de gestão”.

Diante do exposto no CBO, nas diretrizes curriculares e na pesquisa de Cordeiro (2009) e demais autores, constatamos que as competências essenciais do secretário executivo que formam o seu perfil atual e que se relacionam com a gestão são: organização, planejamento, liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação, adaptação a mudanças, negociação, tomada de decisão, gerenciamento de informações, controle, dinamismo, iniciativa, conhecimento técnico, ética profissional, autocontrole, flexibilidade, criatividade, empreendedorismo e programador de soluções.

Na busca de atingir o objetivo desse estudo que procura investigar as competências atuais do secretário executivo que permeiam a gestão, visando apontar as possibilidades de o secretário assumir cargos de gestão, traçamos um paralelo entre as competências do gestor e as do secretário executivo (quadro 3).

Gestor	Secretário executivo
visão estratégica	
planejamento	planejamento
organização	organização
controle	controle
liderança	liderança
comunicação	comunicação/gerenciamento de informações
trabalho em equipe	trabalho em equipe
motivação	motivação
processo decisório	tomada de decisão
negociação	negociação
pró-atividade	pró-atividade/dinamismo/iniciativa
criatividade	criatividade
flexibilidade	flexibilidade/adaptação a mudanças
competência interpessoal	autocontrole, gerenciamento de conflitos

Quadro 3 – Paralelo entre competências gerenciais e secretariais

Com base no quadro, percebemos que das 14 competências do gestor, apenas uma – visão estratégica – ainda não é contemplada no perfil do secretário executivo. No entanto, outras competências como empreendedorismo, busca de soluções, tomada de decisão e planejamento exigem deste profissional uma visão estratégica, por isso, implicitamente a mesma está presente no seu cotidiano. Por outro lado, temos que considerar que a gestão desenvolvida pelo secretário, na maioria das vezes, é no nível tático, ou seja, departamental ou setorial e não no nível macro da organização, onde se definem as estratégias competitivas do negócio.

6 Considerações Finais

As atividades e responsabilidades secretariais tem evoluído buscando atender as transformações da sociedade e das organizações. Um perfil profissional apenas técnico já não é suficiente. Os secretários executivos, através de uma formação acadêmica voltada às habilidades técnicas e com foco especial para a área administrativa e línguas estrangeiras, tornou-se um profissional com habilidades e competências próprias adequadas aos cenários das organizações modernas. As relações humanas, comunicação, criatividade e flexibilidade são competências que complementam esse novo perfil.

Ao realizarmos este estudo acerca da gestão, do perfil dos gestores, relacionando com o aprendizado, habilidades e competências gerenciais, percebemos que as competências necessárias para o desempenho da gestão são muito semelhantes tanto para os profissionais com formação em administração ou áreas afins como para os profissionais secretários executivos. Constatamos que o aprendizado gerencial não se

restringe à administração, mesmo sendo essa sua raiz. O aprendizado e o desempenho da gestão dependem do grau de conhecimento de gestão, das habilidades, das competências bem como das experiências de cada indivíduo.

O objetivo do estudo foi plenamente atingido, pois ao confrontarmos as informações de vários estudiosos dos campos gerencial e secretarial constatamos as semelhanças das competências atribuídas ao gestor e ao secretário executivo. Deste modo, o resultado encontrado é considerado positivo e em termos de expectativas e projeção elucidamos que o secretário pode, sim, desempenhar o papel de gestor nas organizações, confirmando a gestão secretarial.

Referências

AMORIM, T. N. F.; FREITAS, T. S. “Terninho e gravata” Opção ou obrigação para as executivas?. In: *ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO*, 2003, Anais do Encontro Nacional da Associação de Pós-graduação em Administração, Atibaia/SP, 2003, p.1 - 16.

BRASIL. Câmara de educação superior. Resolução nº3, de 23 de junho de 2005. *Diretrizes curriculares nacional dos cursos de graduação em secretariado executivo*. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, nº121, 27 jun 2005, Seção 1, p. 79-80.

CORDEIRO, Roselaine de Lima. *Competências complementares: secretário executivo e administrador*, 2009. Trabalho final de graduação em secretariado executivo bilíngue – Universidade de Passo Fundo. Passo Fundo, 2009.

DURANTE, Daniela Giaretta. Aprendizagem e conhecimento organizacional: contribuições à visão holística da gestão secretarial. In: SCHUMACHER, A. J.; PORTELA, K. C. A. *Gestão secretarial: o desafio da visão holística*. Cuiabá: Adeptus, 2009, p. 135 - 155.

HELOANI, Roberto. *Organização do trabalho e administração: uma visão multidisciplinar*. 2.ed. São Paulo: Cortez, 1996.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em :< <http://www.mtecbo.gov.br>> Acesso em setembro 2009.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2.ed. São Paulo:editora Saraiva, 2003.

MORIN, Pierre. *A arte do gestor: da Babilônia à internet*. Lisboa: Instituto Piaget, 1997.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELLOS, Isabella F. Gouveia de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Cengage learning, 2003.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

NATALENSE, M. L. C. *Secretária Executiva*. São Paulo: IOB, 1995.

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

QUINN, Robert E.(et al). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RODIGHERO, Deise; GRZYBOVSKI, Denize. Gestão do conhecimento e o profissional secretário executivo. In: DURANTE, D. G.; FÁVERO, A. A. (Org.). *Gestão secretarial: formação e atuação profissional*. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009.

RUAS, Roberto Lima. A atividade gerencial no século XXI e a formação de gestores: alguns nexos pouco explorados. *Revista Eletrônica de Administração*. Porto Alegre: EA/UFRGS, 15, v 6, n 3, p. 2-8, out 2000.

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. *Secretariado: do escriba ao web writer*. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.