

A ORGANIZAÇÃO, SISTEMAS E MÉTODOS E SUA CONEXÃO COM AS COMPETÊNCIAS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Sonia Regina Amorim Soares de Alcantara

Mestre em Administração de Empresas. E-mail: reginasoaresm@gmail.com

Sara Pinheiro Zacarias

Graduanda em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará (UFC).

E-mail: sara19.jw@gmail.com

Resumo: A dinamicidade das organizações exige a adoção de métodos e ferramentas que favoreçam seu desempenho. Como um dos afetados por esse cenário, o Secretariado Executivo necessita otimizar sua forma de trabalhar e adotar ferramentas de apoio para o melhor desenvolvimento de suas funções. Portanto, o objetivo deste estudo é analisar como as práticas de Organização, Sistemas e Métodos impactam a performance das competências do Secretário Executivo. A pesquisa é qualitativa, utiliza levantamento bibliográfico e questionário, aplicado aos sujeitos, profissionais de Secretariado Executivo. Foi constatado que as mudanças na organização são necessárias para sua produtividade e competitividade. Em decorrência, concluiu-se que, o Secretário Executivo, para exercer suas competências utiliza conhecimento da estrutura organizacional, dos sistemas que as compõem e dos métodos utilizados, o que amplia sua capacidade em dar sugestões, participar ativamente nas tomadas de decisão junto às gerências e realizar um trabalho diferenciado, assim contribuindo para a competitividade das empresas, no gerenciamento do tempo, aumento da produtividade e de vantagens frente aos concorrentes.

Palavras-chave: Secretariado Executivo. Organização, Sistemas e Métodos. Competências secretariais.

Introdução

Ante ao rápido avanço da facilidade de acesso a comunicação, o fluxo de informações se tornou intenso, aumentando a demanda de tarefas e solicitações dentro das organizações, que também acompanham essa evolução. Para se tornar um profissional eficiente, é preciso saber gerenciar esse fluxo de dados e as rotinas de trabalho. Isso afeta os profissionais, dentre eles, o Secretário Executivo, que é um multiprofissional, ou seja, tem a capacidade de atuar em diversos segmentos.

O papel do Secretário Executivo evoluiu, garantindo sua participação nos processos decisórios dentro da empresa, também na identificação de problemas e apresentação de soluções. Observa-se o surgimento de novas competências compatíveis com o mundo globalizado. Veiga (2010, p. 21) acrescenta que “A secretária deixou de desempenhar um papel passivo, de simples executora de ordens e de tarefas mecânicas e passou a ser uma profissional ativa e participante”. Em decorrência, se exige do Secretário Executivo mais conhecimentos e modificações nos métodos de trabalho. Isto demonstra a necessidade do Secretário Executivo ter uma visão sistêmica dos processos da organização como um todo,

para realizar suas tarefas de maneira eficaz, contribuindo para o desempenho, a produtividade e o crescimento da empresa.

Com base no que foi abordado, constata-se a necessidade de pesquisar técnicas e procedimentos para otimizar a performance do Secretário Executivo, o que é objeto de estudo da Organização, Sistemas e Métodos. A partir deste cenário, questiona-se: Como as práticas de Organização, Sistemas e Métodos impactam a performance do Secretário Executivo? Para responder a essa questão, o presente artigo identifica as competências do Secretário Executivo, relaciona as práticas de Organização, Sistemas e Métodos com as competências do Secretário Executivo e analisa as percepções acerca do impacto da importância das ferramentas de Organização, Sistemas e Métodos para a performance do Secretário Executivo. Como procedimento metodológico, foi realizada pesquisa qualitativa mediante levantamento bibliográfico e questionário estruturado e não estruturado, aplicado junto a profissionais de Secretariado Executivo.

Pesquisar sobre como o Secretário Executivo está inserido no mercado de trabalho é estratégico para este profissional compreender seu papel nas organizações e assim poder buscar os melhores métodos para exercer suas funções com qualidade e proporcionar uma atuação diferenciada.

Essa pesquisa também contribui positivamente no âmbito acadêmico, onde os discentes e docentes têm a possibilidade de incrementar seus conhecimentos e habilidades. O desenvolvimento deste estudo poderá apresentar subsídios para que o Secretário Executivo contribua para a competitividade das empresas onde atuam, de forma a que estas organizações gerenciem melhor o tempo, aumentem a produtividade e vantagens frente aos seus concorrentes e aperfeiçoem métodos de trabalho.

Referencial Teórico

A seguir é apresentada a base teórica da presente pesquisa, cujo conteúdo aborda: Organização, Sistemas e Métodos; e, o Secretário Executivo e suas competências secretariais.

1.1 Organização, Sistemas e Métodos e sua Fundamentação

O ser humano sempre buscou meios para atender suas necessidades de sobrevivência. Uma das formas foi criar grupo de pessoas, pois o homem percebeu que sozinho as chances de sobrevivência eram poucas. Visto que esse grupo tinha um objetivo em comum, os membros precisavam unir forças. Consequentemente, esse grupo passou a buscar melhores condições, com menos esforços e melhor utilização de recursos, a fim de atingir resultados esperados. Essa dinâmica humana foi chamada de trabalho. Começou-se a delegar funções. Cada membro trabalhando de maneira que atendesse a necessidade deu-se o nome de organização (Curto, 2011).

Araújo (2011, p.18) afirma que “o surgimento de novos ingredientes de gestão nas organizações, transferiu a essência do estudo organizacional para a análise de processos, incluindo-se os processos críticos.” Dessa forma, a Organização, Sistemas e Métodos, e suas

técnicas, quando aplicadas, contribui para a funcionalidade eficaz das empresas, em especial com os avanços tecnológicos e o surgimento de novas competências gerenciais. Cruz (2013, p. 118) especifica os objetivos da Organização, Sistemas e Métodos como:

Identificar cada etapa que compunha a rotina que estiver sendo analisada; Analisar a necessidade de cada etapa na rotina e a sequência das operações e a conveniência de alterá-la ou não; Avaliar se as pessoas estavam ajustadas às operações que executavam; Desenvolver variantes da rotina que melhorassem o fluxo das informações e formulários para suportar o fluxo de informações entre os diversos passos da rotina; Implantar as melhorias desenvolvidas para a rotina.

Cruz (2013, p.49) acrescenta que “como consequência da criação dos processos industriais foram desenvolvidas as estruturas organizacionais”. Era preciso separar o pessoal da empresa em grupos que produzissem tarefas definidas, grupos que apoiassem os que produziam e pessoas que realizassem as funções administrativas. Dessa forma, houve a necessidade de implantar uma estrutura formal nas empresas dividindo-a por departamentos. A estrutura formal, segundo Cruz (2013, p.51) “é aquele que aparece nos organogramas, isto é, quando o organograma existe e está atualizado”. Para haver a separação na empresa de tais grupos é preciso que a estrutura hierárquica da empresa esteja bem definida e clara, para todos da equipe de trabalho.

1.1.1 Estrutura Organizacional

Oliveira (2013, p. 63) define organização da empresa como “a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance dos objetivos e resultados estabelecidos”. A estrutura organizacional pode ser definida conforme Oliveira (2013, p. 69):

Estrutura organizacional é o instrumento administrativo resultante da identificação, análise, ordenação e agrupamento das atividades e dos recursos das empresas, incluindo o estabelecimento dos níveis de alçada e dos processos decisórios, visando o alcance dos objetivos estabelecidos pelos planejamentos das empresas.

Estabelecer um modelo de estrutura organizacional na empresa é necessário para o funcionamento correto da organização, além da definição das rotinas e procedimentos administrativos. O profissional no desempenho das suas funções deve ter consciência de que a estrutura organizacional é básica para o exercício de seu trabalho.

Quando a estrutura organizacional é implementada, pressupõe a participação de todos os membros que trabalham na empresa. Ao envolver os profissionais nos processos de definições da estrutura da empresa, há o aumento da motivação devido à interatividade gerada pela integração dos funcionários. Após a implementação, a estrutura precisa passar por avaliação quanto ao alcance dos objetivos, se foram atingidos, e sua influência nos aspectos formais e informais (Oliveira, 2013).

Esses aspectos citados por Oliveira (2013, p. 64), podem ser demonstrados pelo processo administrativo, em que a Organização, já incorpora a estrutura, e a estrutura organizacional compreende:

Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

- a) Planejamento da empresa - Estabelece os objetivos da empresa e os resultados a serem alcançados.
- b) Direção da empresa - Representa a orientação da coordenação, motivação e liderança das atividades e recursos.
- c) Controle da empresa - Acompanhamento dos resultados quanto aos objetivos estabelecidos

Pode-se ainda acrescentar mais um aspecto que faz parte da estrutura organizacional: a gestão de pessoas, pois as empresas utilizam os serviços e conhecimento das pessoas para o desenvolvimento das suas atividades.

Existem vários tipos de estrutura de organização. Na presente pesquisa são apresentadas dois dos principais tipos de organização, que são especificadas por Cruz (2013): Organização em linha e Organização funcional.

1.1.1.1 Organização em linha

Cruz (2013, p. 53) descreve que “na organização em linha, a autoridade passa pelos níveis de gerenciamento e de supervisão para chegar até o trabalhador, que é a parte operacional da atividade”. Ou seja, existe um superior e uma equipe de funcionários com capacidades técnicas e habilidades intelectuais para exercerem suas funções, onde cada unidade é responsável por seus procedimentos e métodos e acompanhada pelo respectivo superior.

1.1.1.2 Organização funcional

A estrutura funcional, segundo Cruz (2013, p.55) “retrata a organização como um conjunto de funções que podem, ou não, estar inter-relacionadas através das atividades que compoñham um processo”. As funções e procedimentos de cada setor são de conhecimento da autoridade, que passa pelos níveis de gerenciamento desses setores.

As atividades administrativas e de planejamento podem ser divididas em quatro partes (Cruz, 2013, p. 55): Fluxo - Planejamento e programação; Instrução - Descrição dos pontos de trabalho; Tempos e custos - Acompanhamento dos tempos e dos custos de produção; e, Disciplina - Aconselhamento e disciplina.

O objetivo da estruturação das empresas em funções permite que seu gerenciamento transforme o conhecimento tácito em explícito, o que gera o conhecimento organizacional, que contribui para o desenvolvimento da empresa.

1.1.2 Sistemas

Oliveira (2013, p. 6) define sistema como “um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica”. Um conjunto de elementos que não interagem não pode ser considerado sistema. Os componentes que formam o sistema são (Oliveira, 2013, p. 7):

- a) Objetivos – A razão da existência do sistema.
- b) Entradas do sistema – O que alimenta os sistemas por meio de materiais, informações e energia para a realização das funções.
- c) Processo de transformação – Facilita a transformação de uma entrada em um produto (saída).
- d) Saídas – O resultado da transformação. As saídas são as finalidades que o objetivo pretende alcançar.
- e) Controles e avaliação - Verifica se as saídas são coerentes com os objetivos estabelecidos.

Existe ainda o ambiente de um sistema, que não compõe o sistema, mas pode ser afetado por qualquer alteração feita nele. Oliveira (2013, p. 9) define ambiente de um sistema como “o conjunto de todos os fatores que, dentro de um limite específico, se possa conceber como tendo alguma influência direta ou indireta sobre a operação do sistema considerado”.

1.1.3 Métodos

A implementação de métodos administrativos é um aspecto que afeta diretamente o desenvolvimento da empresa que objetiva ser produtiva. Todo profissional precisa conhecer a metodologia para fazer o planejamento das suas tarefas. Para isso, é necessário que haja a definição clara das funções de cada membro da organização.

Oliveira (2013, p. 229) aponta que “na maioria das empresas, existem na área de sistemas, organização e métodos certas tarefas acumuladas, definidas como atrasadas por causa da sua urgência”. Observa-se a importância de se seguir uma metodologia que ofereça técnicas de procedimentos para a execução de tarefas operacionais e principalmente administrativas.

1.1.3.1 Gestão de Processos

Gerenciar as rotinas de trabalho é umas das técnicas abordadas pela Organização, Sistemas e Métodos. Pode-se chamar essa técnica de Gestão de Processos, de acordo com a definição de Cruz (2013, p. 131):

Processo é a forma pela qual um conjunto de atividades, dispostas em ordem lógica e cronológica, cria, trabalha ou transforma insumos (entradas), agregando-lhes valor, por meio de recursos e tecnologias, com a finalidade de produzir bens ou serviços, com qualidade, para serem entregues a clientes (saídas), sejam eles internos ou externos.

Araújo (2011, p.26) acrescenta que “as atividades se referem às tarefas executadas por pessoas ou máquinas com o intuito de transformar um insumo num produto que deverá sofrer transformação por outra atividade e assim sucessivamente compondo um processo”. A função do processo é produzir bens ou serviços de maneira organizada e com a mesma qualidade. (Cruz, 2013).

A expressão gestão de processos envolve a ênfase considerável no aperfeiçoamento acerca da maneira que o trabalho é realizado, ao invés de focar apenas no produto final ou no serviço que será entregue ao cliente (Maranhão & Macieira, 2004). O objetivo da gestão de processos é investigar o que é feito dentro das organizações, suas rotinas e procedimentos para que sejam desenvolvidas formas de melhorar a maneira como o trabalho é executado.

Considerando o levantamento de dados do processo, todo processo é composto de vários elementos. Pode-se concentrar a atenção em um conjunto de elementos para se trabalhar com processos. São eles, conforme o Quadro 1:

Quadro 1 – Elementos dos processos

Elemento	Descrição
Atividades	Existem dois tipos de atividades: atividade operacional e atividade gerencial
Instruções	Toda atividade consiste em dois tipos de informação, chama de “código genético da atividade”, que são informação de identificação e procedimento. O primeiro diz respeito a o que deve ser feito e o segundo é basicamente como deve ser feito
Papel funcional	É responsável por uma ou mais atividades. Cada atividade tem apenas um papel funcional, enquanto o papel funcional pode ser responsável por varias atividades.
Recursos	Tudo que é consumido por cada atividade em operação. Por exemplo, luz, água, dinheiro.
Tecnologia	É utilizada pela atividade para estar em operação;
Insumos	São as entradas para a produção de bens e serviços, como por exemplo, matérias-primas.
Metas	São os objetivos a serem alcançados através do processo
Clientes	Podem ser internos ou externos. São aqueles que solicitam um serviço ou produto.

Fonte: Cruz (2013, pp. 136-140).

O levantamento dos dados dos processos disponibiliza aos gestores diversas opções para ter-se conhecimento de como a empresa pode lidar com as funções de cada setor. Ao iniciar um novo projeto, o levantamento de dados gera informações que auxiliam para a validação do andamento e a concretização da ideia.

Sobre a documentação do processo, diante dos elementos supracitados, é preciso fazer o mapeamento do processo, ou seja, documenta-los, analisa-los e melhora-los. Cruz (2013, pp.140-141) aponta algumas técnicas para a documentação de processos. A primeira técnica é a elaboração de um documento com a descrição das atividades a serem realizadas devidamente nominadas e identificadas conforme a equipe que a executar. A documentação possibilita uma visão abrangente do processo para que possa ser estudado e assim serem tomadas as ações para as devidas melhorias.

É necessário que sejam identificadas as atividades que fazem parte do processo. A sugestão de Cruz (2013) é que seja feita uma listagem de todas as atividades que supostamente ou não, façam parte do processo. O Quadro 2, a seguir, apresenta um roteiro que auxilia na tarefa de listar as atividades:

Quadro 2 – Roteiro de atividades

Passo	Atividade
1	Liste todas as atividades que façam parte do processo
2	Descubra qual delas termina o processo
3	Construa o formulário de eventograma para a atividade que termina o processo.
4	Desenhe um fluxograma ligando a atividade que termina o processo à(s) atividade(s) que

	imediatamente a precede(m) para construir a cadeia de requerimentos.
5	Calcule ou documente o tempo de processamento de cada atividade
6	Calcule ou documente o tempo de ciclo de cada atividade
7	Descubra se existe alguma exceção em cada atividade
8	Repita os passos 3 a 7 para todas as atividades que fazem parte do processo em folhas separadas.
9	Mapeie o resultado.

Fonte: Cruz (2013, p. 159).

Com a identificação de cada atividade, é elaborado um conjunto de informações que possibilitam o fluxo da produção de maneira organizada.

Inicia então, a segunda técnica, que é a análise do processo, que tem o propósito de verificar o que está sendo feito, se é conveniente e se existem elementos desnecessários a serem eliminados. Cruz (2013, p. 168) considera algumas perguntas que devem ser feitas ao analisar processos, como por exemplo: Qual o motivo da existência de cada atividade que compõe o processo? Há alguma atividade sem motivo aparente para existir? É possível eliminar algumas atividades? Existe alguma possibilidade de juntar várias atividades em uma única? É preciso criar alguma atividade nova?

Ao responder a cada uma dessas perguntas o processo é analisado visando sempre às devidas alterações para que sejam feitas as melhorias. O analista faz observações na organização, entrevistas com os colaboradores e até um questionário aplicado a cada membro da empresa, de acordo com o setor em que se aplica a análise do processo, para ter uma visão sistêmica de como são executadas as atividades do processo.

1.1.3.2 Gestão de Qualidade

Araújo (2011, p. 228) define qualidade como “a busca pela perfeição com fins a agradar clientes cada vez mais conscientes das facilidades de consumo e variedades de organizações a lhes oferecer produtos”. A qualidade busca eliminar a possibilidade de refazer trabalho por causa de alguma falha.

Para garantir o padrão de qualidade nas organizações em geral, existe O Manual de Política da Qualidade, que segundo Araújo (2011, p. 299), “tem como objetivo principal firmar os compromissos da empresa com a garantia da qualidade perante seus clientes”. Quando a empresa é reconhecida pela qualidade, ela recebe o certificado ISO 9000, que é uma organização não governamental que define um conjunto de normas e regras que estabelece um modelo para a gestão da qualidade.

Ter a qualidade na realização dos procedimentos é importante para as empresas que querem se manter competitivas no mercado. Para isso, Cruz (2013, p. 306) informa que é necessário implantar um sistema de qualidade, constituído de quatro níveis de documentação por meio de manuais de Qualidade, Procedimentos, Instrumentação de Trabalho, e Formulários, registros, listas etc.

1.1.3.3 Mudança Organizacional

Para Araújo (2011, p. 277) “a mudança é qualquer alteração, desde que significativa, e

mais: planejada, imaginada e preparada pelo nível gerencial e/ou pela administração superior”. A mudança na organização, para ser considerada como tal, precisa ter um impacto na realidade empresarial.

Embora as mudanças estejam presentes o tempo todo, as pessoas sentem seus efeitos e nem sempre as aceitam bem. Essa situação gera o início do processo de resistência a essas mudanças. O motivo dessa resistência pode estar relacionado com a insegurança, desconfiança ou comodismo. Os administradores precisam saber lidar com essa resistência se verificar que as mudanças são necessárias e benéficas para todos. (Oliveira, 2013).

Araújo (2011, pp. 278-279) sugere algumas ações para se desenvolver um programa de mudanças bem sucedido e que diminua a resistência das pessoas, por meio das seguintes atitudes: Buscar suporte da alta administração; Estar consciente de que o próprio processo já é, por si só, uma mudança importante na estrutura social da organização; Evitar expectativas de solução para todos os problemas; Saber o alcance dos vários programas de mudança; Não esperar resultados plenos e imediatos; Estabelecer objetivos que estejam de acordo com os valores sociais mais simples.

A organização determina os recursos que serão utilizados e quais atividades serão necessárias para atingir os objetivos da empresa. Os componentes do sistema precisam interagir para o andamento dos processos. E a utilização de métodos ordena as atividades a serem desenvolvidas. O Secretário Executivo, por ser um profissional com conhecimentos interdisciplinares, precisa utilizar as técnicas apresentadas pela Organização, Sistemas e Métodos para o exercício de suas competências.

1.2 As Competências do Secretário Executivo

O papel do Secretário Executivo já era exercido desde a antiguidade, quando os escribas egípcios (profissional prestigiado pela intelectualidade e respeitado pelo domínio na escrita), tinham entre suas funções a de escrever fatos históricos e assessorar os governantes. Ao longo do tempo, as empresas observaram a importância da função do Secretário Executivo. Inicialmente executado por homens, a partir das duas grandes guerras mundiais passou a contar predominantemente com a presença feminina devido à falta da força de trabalho masculino.

Assim, o papel do Secretário Executivo evoluiu. Hoje, ele vai além das atividades básicas iniciais. Este profissional, atualmente, pode até mesmo participar das tomadas de decisão na empresa. Neiva e D’Elia (2013, p.15) afirmam que “a profissão de secretário não só acompanhou, com mérito, a evolução gradativa da história como criou a sua própria”.

Segundo a Lei n. 7.377 (1985), atualizada pela Lei n. 9.261 (1996), no art. 4º, são 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; VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explana-

ções, 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 (Lei n. 9.261, 1996).

Diante do mundo cada vez mais avançado e com frequentes mudanças, surgiram novas competências e responsabilidades para o profissional de secretariado executivo. Neiva e D’Elia (2013, p.29) acrescentam que “neste processo de globalização, falar do perfil do profissional secretário é tirar fotografia do dia a dia empresarial”.

Para Ruzzarin e Simionovschi (2010, p.24) “competências representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam uma performance superior”. De forma simplificada, competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pelas organizações. Competência é fundamental para qualquer profissional. O Secretário Executivo precisa desenvolver competências para se tornar um profissional polivalente.

Os autores Martins, Terra, Maccari e Vicente (2010, p.6) afirmam que “a empresa e os executivos, já têm consciência que se possuem no seu quadro de funcionários um bom profissional de secretariado conseguem destaques nos seus mercados de atuação”. Por isso, o Secretário precisa estar comprometido com os objetivos da empresa e disposto a adquirir novas responsabilidades.

Também Moreita, Rodrigues, Vale e Rosa (2016, p. 52) citam que no Código Brasileiro de Ocupação do Ministério do Trabalho e Emprego, sob o código 2523, estão inseridas competências do Secretário Executivo, que abordam postura, adaptabilidade, empatia, idiomas, dentre outras. São ainda competências do Secretário Executivo a motivação, liderança, comunicação e gestão, pois isso é necessário que o profissional tenha técnicas de administração, comunicação organizacional, planejamento da rotina diária, responsabilidade, tomada de decisões e desenvolvimento da logística que irá garantir o desempenho das suas funções (Barros, 2013).

As empresas exigem profissionais que estejam empenhados para gerar resultados, contribuir para a qualidade da empresa, e participar das mudanças para melhorias. O Secretário Executivo, como assessor direto dos gestores das organizações, precisa atender essas exigências e se adaptar a elas para ter sucesso na profissão. Neiva e D’Elia (2013) salientam as competências do Secretário Executivo como agente de resultados, agente facilitador, agente de qualidade, agente de mudança, líder e empreendedor. A presente pesquisa discorre nas competências exibidas por Neiva e D’Elia, com destaque para agente de resultados, agente de qualidade e agente de mudança.

1.2.1 O Secretário Executivo como Agente de Resultados

É comum as empresas incentivarem seus funcionários a trabalhar de maneira que traga resultados. Obter resultados é o que diferencia o profissional. O Secretário Executivo, que trabalha assessorando o poder decisório, precisa ter este perfil (Neiva & D’Elia, 2013).

Para obter resultados, o Secretário Executivo precisa ter uma visão sistêmica da

organização, conhecer o negócio, a cultura e a filosofia da empresa. Neiva e D’Elia (2013, p. 42) apontam que “é importante que o secretário fique atento a todos os detalhes. É necessário ler todos os dados explícitos e os não explícitos. É vital buscar essas informações, que serão ferramentas indispensáveis à sua atuação”. Fica clara a importância do Secretário Executivo em ter conhecimento amplo da organização, das suas normas e procedimentos. Neiva e D’Elia (2013, p. 53) afirmam ainda que, caso a empresa não tenha normas e procedimentos, o profissional de Secretariado Executivo pode tomar a iniciativa de elaborar um projeto de coleta, organização e compilação.

1.2.2 O Secretário como Agente de Qualidade

Para Neiva e D’Elia (2013, p. 133) “qualidade não é mais um detalhe diferenciador. Qualidade é uma questão de sobrevivência, para empresas e profissionais que querem permanecer no mercado e manter o seu nível de competitividade”. O secretário executivo que se preocupa em manter a qualidade do serviço prestado melhora os processos e rotinas de trabalho, contribuindo para a organização ser reconhecida como uma empresa de qualidade, podendo até a empresa receber o certificado ISO, explicitado na seção anterior.

Segundo Neiva e D’Elia (2013), o papel do secretário executivo para o credenciamento ISO é decisiva, pois é o secretário quem guarda, organiza e acessa as informações. Sem a assessoria deste profissional, a organização de documentos estaria comprometida, dificultando a situação em um momento de auditoria.

Com respeito ao atendimento de qualidade, o Secretário Executivo desempenha um papel relevante devido a sua função de, conforme apontam Neiva e D’Elia (2013, p. 63), intermediar assuntos de diversos setores e de se conectar interna e externamente. Portanto, o profissional Secretário, em todas as empresas que atuar, precisa exercer o papel de um agente de qualidade.

1.2.3 O Secretário como Agente de Mudança

A mudança faz parte da humanidade desde os primórdios da existência humana. A dificuldade está em aceitar essas mudanças internamente, pois elas modificam as rotinas e até as emoções das pessoas (Neiva & D’Elia, 2013).

Embora não seja possível controlar o ritmo das mudanças, é possível controlar a maneira como se reage a elas. É necessário estar aberto para aprender e captar informações para gerar o conhecimento. Neiva e D’Elia (2013, p. 148) abordam que “para o profissional Secretário, é vital que priorize esse aprendizado, pois sua posição estratégica faz com que atue ao lado das pessoas que promovem as mudanças nas organizações”.

Devido a sua função de assessoria, o Secretário Executivo está presente nos centros das mudanças das empresas, por isso o Secretário deve manter uma postura de parceria com os executivos, aceitando as mudanças e participando nas discussões (Neiva & D’Elia, 2013).

Dessa forma, Neiva e D’Elia (2013, p.148) concluem que “a atuação do Secretário Executivo é determinante para que haja adesão dos demais profissionais e, principalmente, para que exista um clima propício de assimilação”.

Com a evolução da profissão do Secretário Executivo, exige-se cada vez mais deste profissional o desenvolvimento de competências que se adapte a nova realidade. Com tantas funções a serem exercidas, é necessário que o profissional utilize métodos para a execução eficaz de suas tarefas. Tais métodos podem ser estudados pelas teorias da Organização, Sistemas e Métodos. Para identificar como essas teorias impactam nas competências do Secretário Executivo, foi realizada a presente pesquisa, cuja a metodologia está descrita a seguir.

Procedimentos Metodológicos

Para Gil (2010, p.1), a pesquisa pode ser definida como “o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Para que a pesquisa seja classificada por pesquisa científica é preciso que ela seja desenvolvida de maneira organizada e sistemática, seguindo um procedimento estabelecido pelo pesquisador. E sobre sua classificação, possibilita montar suas estratégias, como será sua estrutura, que tipo de informações serão coletadas e como a análise será feita (Gil, 2018).

Com base nesses conceitos, esse artigo foi feito com base em uma pesquisa descritiva qualitativa por apresentar fatos observados, as competências do Secretário Executivo, e interpreta-los relacionando com as práticas da Organização, Sistemas e Métodos.

Para a técnica de pesquisa foi realizada uma revisão bibliográfica acerca dos conceitos e técnicas de Organização, Sistemas e Métodos e da descrição das competências do Secretário Executivo para embasar a análise das percepções dos sujeitos da pesquisa feitas por meio da coleta de dados.

A pesquisa de levantamento é uma técnica que pode ser caracterizada por levantar opiniões, percepções e características de uma população. A definição de critérios para a constituição de uma amostra só tem sentido quando o estudo é do tipo levantamento (Bertucci, 2012).

Como técnica de pesquisa, este trabalho utilizou o levantamento de campo, pois segundo Gil (2018) esta se caracteriza pela abordagem direta ao lócus e população alvo do estudo. Foi realizado o levantamento de percepções dos sujeitos da pesquisa sobre o tema.

O conteúdo do levantamento de campo citado gerou o material utilizado como fonte para a análise da percepção acerca da relevância das técnicas de Organização, Sistemas e Métodos para o desempenho das competências do Secretário Executivo dos Secretários Executivos.

O universo da pesquisa ocorre no lugar onde ela foi realizada. Assim, tem-se a seguinte definição, de acordo com Marconi e Lakatos (2014, p. 206): “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”

O universo considerado pela presente pesquisa refere-se aos secretários executivos que atuam nas organizações. O primeiro critério adotado para a abordagem dos consultados foi: viabilidade de contato por meio da coordenação do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC). O segundo critério utilizado foi: ocupação e formação acadêmica dos participantes, de profissionais graduados em Secretariado Executivo que atuam

em empresas públicas e privadas. O terceiro critério foi a acessibilidade, de acordo com Gil (2018), considerando as pessoas que estão dentro das características definidas e que o pesquisador tem acesso, podem representar a população alvo.

Portanto, o presente estudo realizado por acessibilidade, com contato por e-mail, é constituído por: 5 (cinco) profissionais que participaram da pesquisa, e foram identificados como: PROFISSIONAL A, PROFISSIONAL B, PROFISSIONAL C, PROFISSIONAL D E PROFISSIONAL E.

Em uma pesquisa pode-se usar vários instrumentos. Bertucci (2012, pp. 61-72) apresenta alguns desses instrumentos: coleta documental, entrevista, observação direta, questionário.

De acordo com Malhotra (2011, p.242) questionário “é um conjunto formal de perguntas cujo objetivo é obter informações dos entrevistados”. O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi o questionário composto por perguntas estruturadas, que, segundo Malhotra (2011, p.248) “uma pergunta estruturada pode ser de múltipla escolha, dicotômica ou uma escala”. E também perguntas não estruturadas, que Malhotra (2011, p.248) define como “perguntas abertas que os entrevistados respondem com as próprias palavras”. O questionário estruturado com 5 (cinco) perguntas de múltipla escolha teve o objetivo de levantar o perfil dos entrevistados, como faixa etária, sexo, nível de escolaridade, etc. E o questionário não estruturado com 8 (oito) perguntas abertas foi aplicado para levantar as percepções dos sujeitos da pesquisa acerca da importância das técnicas de OSM para o exercício das competências do Secretário Executivo.

Com respeito à análise dos dados, para Marconi e Lakatos (2014, pp.25-27) são possíveis 3 diferentes tipos: análise dos elementos, onde “este tipo de análise consiste no levantamento de todos os elementos básicos constitutivos de um texto, afim de se compreender o mesmo”; análise das relações, em que é “realizado o levantamento dos diferentes elementos constitutivos do texto passa-se à fase seguinte, ou seja, a da análise das relações”; e, por fim, análise de conteúdo, que “lida com mensagens (comunicação) e tem como objetivo principal sua manipulação (conteúdo e expressão)”. Dessa forma, a análise utilizada nesta pesquisa foi análise de conteúdo e análise de relações, pois primeiramente foi realizada uma abordagem das técnicas de OSM e das competências do Secretário Executivo, após o que foi realizada a relação entre ambas as variáveis.

Resultados e Discussões

A seguir estão discutidas as conexões entre as técnicas de OSM e as competências dos SE, considerando quatro eixos principais: Estrutura organizacional e de sistemas e o Secretário Executivo como agente de resultados; Métodos e o Secretário Executivo como agente de resultados; Métodos e o Secretário Executivo como agente da qualidade; e, Métodos e o Secretário Executivo como Agente de Mudança.

1.3 Estrutura organizacional e de sistemas e o Secretário Executivo como Agente de Resultados

Conforme abordado na seção 2.1, Organização, Sistemas e Métodos, a estrutura organizacional é essencial para a elaboração do planejamento organizacional. Uma organização bem estruturada funciona de maneira eficaz. Como já citado, Oliveira (2013, p. 64) reporta ao processo administrativo, e aponta que contribuem para isso, como planejamento, organização, direção e controle da empresa. Uma organização que define a estrutura da empresa, desde estabelecimento da hierarquia até a divisão de tarefas, gera bons resultados. O Secretário Executivo, que pode participar nas tomadas de decisões, precisa ter esse perfil de gerador de resultados, podendo ser considerado Agente de Resultados. É fundamental para o Secretário como Agente de Resultados, ter conhecimento da estrutura organizacional, da maneira como ela funciona, da forma como estão distribuídas as funções e o poder hierárquico. Conforme o referencial teórico, Neiva e D’Elia (2013, p.49) afirmam que “o conhecimento e a identificação da estrutura de poder da empresa em que o secretário atua são fundamentais para que possa exercer a sua produtividade”.

Também foi abordado que o Secretário Executivo precisa ter uma visão sistêmica da organização para exercer bem a sua função como agente de resultados. Neiva e D’Elia (2013, p. 42) reforçam que “é importante que o secretário fique atento a todos os detalhes. É vital buscar essas informações, que serão ferramentas indispensáveis à sua atuação”. Na Organização, Sistemas e Métodos, Oliveira (2013, p. 6) define sistema como “um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam função específica”. É essencial que o Secretário Executivo perceba a interação dos elementos, que constitui um sistema, pois dessa forma ele será mais capaz de desempenhar suas funções como Agente de Resultados.

Para ter uma visão prática dessa relação entre o conhecimento da estrutura organizacional da empresa e a visão sistêmica na atuação do Secretário Executivo, os profissionais da área foram consultados acerca de como eles utilizam suas competências de Secretário Executivo para gerar resultados na organização.

Através das perspectivas dos profissionais, a interdisciplinaridade oferecida pelo curso de Secretariado Executivo ajuda os profissionais a desenvolverem as competências exigidas da profissão e os auxiliam a terem uma visão sistêmica da empresa, sendo capazes de visualizar com clareza a estrutura organizacional. Esse aprendizado favorece a que o Secretário Executivo se torne hábil nas tomadas de decisões e prevenção de problemas, bem como na atuação em diversos segmentos como financeiro, gerência e consultoria. O Secretário Executivo pode até mesmo ter um cargo próximo ao topo da hierarquia, como é o caso do PROFISSIONAL D, que trabalha para alcançar metas em conjunto com os outros setores da empresa em que atua.

A competência do Secretário Executivo como Agente de Resultados se torna mais eficaz quando o mesmo possui conhecimento de como uma empresa se organiza, como os setores se relacionam e como funciona sua estrutura hierárquica, conforme apontado na Seção 2.

Foi indagado aos profissionais como os conhecimentos da estrutura organizacional auxiliam no exercício da sua função como Agente de Resultados. Observa-se por meio das experiências relatadas a relação existente entre o conhecimento da estrutura organizacional e as competências do Secretário Executivo. Esse conhecimento possibilita ao profissional ter

práticas eficazes para o exercício da profissão, como melhor gestão do tempo, conhecimento das funções que cada setor é responsável, construção de bom relacionamento interno e o reconhecimento da dinâmica de cada membro de acordo com a posição hierárquica. Todas estas práticas podem influenciar positivamente no exercício profissional e, por conseguinte, nos resultados organizacionais.

Mas, além do conhecimento da estrutura organizacional, os profissionais de Secretariado Executivo precisam ter métodos de trabalho para organizar suas tarefas e rotinas diárias, visto que suas funções abrangem diversos segmentos. Por isso é necessário também ter uma visão sistêmica da empresa, compreendendo seu funcionamento como um todo.

1.4 Métodos e o Secretário Executivo como Agente de Resultados

A implementação de metodologias de trabalho é vital para a produção eficaz da organização. Citando Oliveira (203, p. 229), “na maioria das empresas, existem na área de sistemas, organização e métodos certas tarefas acumuladas, definidas como atrasadas por causa da sua urgência”. É importante para todo profissional conhecer métodos para o planejamento de tarefas. Como multiprofissional, o Secretário Executivo utiliza meios para organizar suas funções para não se sobrecarregar e discernir quando uma tarefa é prioridade ou se pode esperar para ser concluída. Neiva e D’Elia (2013, p. 53) recomendam que o Secretário Executivo conheça essas normas, pois são as diretrizes para o desenvolvimento das funções.

A Organização, Sistemas e Métodos aborda a gestão de processos como uma das técnicas para administração de tarefas, que envolve levantar processos, documentar e analisar os processos para melhorias. A expressão gestão de processos envolve a ênfase considerável no aperfeiçoamento acerca da maneira que o trabalho é realizado, ao invés de focar apenas no produto final ou no serviço que será entregue ao cliente (Maranhão & Macieira, 2004).

Dessa forma, o Secretário Executivo pode utilizar as técnicas apresentadas pela Organização, Sistemas e Métodos para a realização da sua função para a geração de resultados, utilizando seu conhecimento sistêmico da organização, as normas e procedimentos da empresa e, a partir dessas informações, realizar o processo de gestão dos processos e posteriormente, após análise, sugerir melhorias.

Antes de implementar técnicas para organizar os procedimentos de trabalho, é necessário que o profissional tenha conhecimento do sistema da organização, como ela funciona como um todo e como os setores se inter-relacionam.

Com o intuito de trazer as perspectivas dos profissionais de Secretariado Executivo acerca desse assunto, os entrevistados foram questionados se suas atividades necessitam de conhecimento referente à visão sistêmica da organização. E, também foram consultados sobre como atender as normas e procedimentos da empresa impactam no exercício da sua função como Secretário Executivo.

Além de afirmarem ser necessária a visão sistêmica, também foi confirmado pelos entrevistados que adequar as competências às normas e procedimentos da empresa às vezes pode até limitar o profissional Secretário Executivo, mas o habilita a procurar novos meios de exercer as funções, adaptando-as às normas definidas pela organização. Assim, conforme

abordado pelos autores e segundo os relatos dos entrevistados, seguir normas é essencial para o desempenho eficaz das funções, para que haja um direcionamento das metas a serem alcançadas e para o desenvolvimento da própria empresa, possibilitando que a mesma seja reconhecida como uma organização de qualidade. O Secretário Executivo pode ter um papel direto para o alcance desse objetivo.

1.5 Métodos e o Secretário Executivo como Agente de Qualidade

As empresas que desejam manter um padrão de qualidade seguem as normas existentes no Manual de Política de Qualidade que segundo Araújo (2011, p. 299), “tem como objetivo principal firmar os compromissos da empresa com a garantia da qualidade perante seus clientes”. A implantação de um sistema de qualidade na realização dos procedimentos é uma das características importantes para as empresas se manterem no mercado. Quando a empresa se destaca como empresa de qualidade, ela obtém o certificado ISO, que define um conjunto de normas e regras focadas em modelo para a gestão da qualidade.

O Secretário Executivo atua também para manter a qualidade dos serviços prestados, beneficiando assim a empresa, por contribuir para a possibilidade de a empresa obter o certificado ISO. Segundo Neiva e D’Elia (2013, p. 137), o papel do secretário executivo para o credenciamento ISO é decisivo, pois “é o secretário quem guarda, organiza e acessa as informações”. Sem a assessoria deste profissional, a organização de documentos estaria comprometida, dificultando a situação em um momento de auditoria.

Para verificar essa abordagem na prática, os profissionais foram consultados acerca de como utilizam suas competências como agente de qualidade para a realização das suas funções.

De acordo com as experiências dos profissionais entrevistados, o Secretário Executivo por meio das suas competências como Agente de Qualidade, visa atingir a meta de reconhecimento de qualidade por se empenhar na busca da satisfação do cliente e por trabalhar de maneira que as rotinas fluam de forma organizada. A empresa se beneficia dessas competências, pois tem a possibilidade de obter o certificado de qualidade e assim ser reconhecida no mercado.

E, como as competências do Secretário Executivo contribuem para a obtenção desse reconhecimento para a empresa? Conforme os entrevistados, o Secretário Executivo mantém contato direto com o público interno e externo, sendo responsável também pelo atendimento aos clientes. Conforme as experiências apresentadas anteriormente, as competências do Secretário contribuem para gerar satisfação nos clientes, confiabilidade e organização, o que é favorável para a empresa. Esses benefícios podem trazer mudanças positivas no ambiente organizacional e seus resultados.

1.6 Métodos e o Secretário Executivo como Agente de Mudança

O referencial teórico abordou que embora as mudanças estejam presentes o tempo todo, as pessoas sentem seus efeitos e nem sempre as aceitam bem, o que gera o início do processo de resistência a essas mudanças. O motivo dessa resistência pode estar relacionado

com a insegurança, desconfiança ou comodismo. Os administradores precisam saber lidar com essa resistência se verificar que as mudanças são necessárias e benéficas para todos (Oliveira, 2013). Porém, é possível mudar a forma como se reage as mudanças. Neiva e D'Elia (2013, p. 148) abordam que “para o profissional Secretário, é vital que priorize esse aprendizado, pois sua posição estratégica faz com que atue ao lado das pessoas que promovem as mudanças nas organizações”.

Diante das experiências citadas e o que foi apresentado pelos autores, as mudanças na organização são necessárias para a produtividade e competitividade das organizações. Embora possa haver resistência, por meio de algumas técnicas abordadas na Organização, Sistemas e Métodos, é possível lidar com comportamentos contrários à mudança. O Secretário Executivo, ao exercer suas competências, pode participar nesse processo de mudança por dar sugestões, participando ativamente nas tomadas de decisão junto à gerência, e por fornecer um trabalho diferenciado. É importante acrescentar que, para gerar tais mudanças o conhecimento da estrutura organizacional, os sistemas que as compõem e os métodos utilizados são os fatores principais para o alcance do sucesso empresarial e profissional.

Considerações Finais

Devido ao rápido avanço da facilidade de acesso a comunicação, o fluxo de informações se tornou intenso, aumentando a demanda de tarefas e solicitações dentro das organizações, que também acompanham essa evolução. Para se tornar um profissional eficiente, é preciso saber gerenciar esse fluxo de dados, de informações, e as rotinas de trabalho. Isso afeta os profissionais, dentre eles, o Secretário Executivo, que é um multiprofissional, ou seja, tem a capacidade de atuar em diversos segmentos. Observando esse fato, notou-se a necessidade da implementação de mudanças em sua forma de trabalhar e adotar novas ferramentas de apoio técnico para o melhor desenvolvimento de suas competências: Agente de Resultados, Agente de Qualidade e Agente de Mudanças. A Organização, Sistemas e Métodos apresentam um conjunto de ferramentas para o desempenho das funções administrativas da empresa. Diante disso, a questão norteadora desta pesquisa é como as práticas de Organização, Sistemas e Métodos impactam a performance das competências do Secretário Executivo.

Observou-se que o Secretário Executivo, por ser um profissional multitarefa, precisa adotar técnicas para exercer suas funções de maneira organizada e bem-sucedida. Essas técnicas são abordadas pela Organização, Sistemas e Métodos, o que inclui gestão de processos, normas e procedimentos, conhecimento da estrutura da organização e visão sistêmica, gestão da qualidade da empresa e gestão de mudanças. Tais técnicas possibilitam ao profissional gerar melhores resultados para a empresa, ser responsável também pelo reconhecimento da organização pela qualidade e contribuir para as mudanças. Tais técnicas impactam na capacidade do Secretário Executivo de exercer suas competências como Agente de Resultados, Agente de Qualidade e Agente de Mudanças.

Quanto aos objetivos específicos, pode-se notar a pesquisa alcançou os objetivos conforme descrito no Quadro 3 abaixo:

Quadro 3 – Objetivos e achados

Objetivos	Resultados
Identificar as competências do Secretário Executivo	O Secretário Executivo atua nas organizações como Agente de Resultados, Agente de Qualidade e Agente de mudança. (Neiva & D’Elia, 2013).
Relacionar as práticas de OSM com as competências do Secretário Executivo	Definir a estrutura da empresa e conhecer seu funcionamento de forma sistêmica gera bons resultados. O Secretário Executivo, como participante das tomadas de decisões, precisa conhecer o funcionamento da empresa, sua estrutura, as responsabilidades dos setores e a estrutura da hierarquia. Dessa forma ele terá habilidades para gerar resultados. A implementação de métodos de trabalho é vital para a produção eficaz da organização. Como multiprofissional, o Secretário Executivo utiliza meios para organizar suas funções. Isso envolve a gestão de processos, técnica oferecida pelo OSM. As empresas que desejam manter um padrão de qualidade seguem normas. O Secretário Executivo tem papel importante para a empresa adquirir o certificado de qualidade. As mudanças estão presentes em todas as organizações, e são necessárias para o crescimento. A posição estratégica do Secretário Executivo o possibilita a promover mudanças.
Analisar as percepções acerca do impacto da importância de OSM para a performance do Secretário Executivo.	Observou-se através das percepções dos profissionais que a interdisciplinaridade oferecida pelo curso de Secretariado Executivo contribui para que os Secretários Executivos desenvolvam competências exigidas da profissão e os habilitam a visualizar com clareza a estrutura organizacional. Assim, o profissional se torna capaz de tomar decisões e gerar resultados. O conhecimento da estrutura da empresa possibilita o Secretário Executivo a gerenciar o tempo, conhecer as funções de cada setor e reconhecer a hierarquia. Com o intuito de cooperar para a empresa atingir a excelência na qualidade, o Secretário Executivo busca a satisfação do cliente, mantendo um bom relacionamento com os clientes internos e externos, trabalhando de forma organizada. A empresa pode se beneficiar dessa competência do Secretário, pois assim ela tem maiores chances de obter o reconhecimento no mercado.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2019).

Por meio do questionário aplicado, foi constatado que os profissionais Secretários entrevistados exercem as principais competências apresentadas, agente de resultados, agente de qualidade e agente de mudança e confirmam, em seu exercício profissional, o impacto das técnicas de Organização, Sistemas e Métodos nas competências do Secretário Executivo, com destaque para o conhecimento da estrutura organizacional, do sistema da organização e dos métodos de trabalho.

Este trabalho pode contribuir, para além do desenvolvimento do profissional Secretário Executivo, na continuidade da pesquisa sobre o tema, e no incentivo a manutenção da disciplina de Organização, Sistemas e Métodos na grade curricular dos cursos, em especial, no curso de Secretariado Executivo.

Referências

Araújo, L. C. G. de. (2011). *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

Barros, C. de M. P. et al. (2013). As competências gerenciais desenvolvidas pelos Secretários Executivos. *R. G. Secr., GESEC*, 4(2), 25-47. Recuperado em 13 novembro, 2018, de <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v4i2.131>.

Bertucci, J. L. de O. (2012). *Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão de cursos: ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Lato Sensu*. São Paulo: Atlas.

Cruz, T. (2013). *Sistemas, Organização & Métodos: estudo integrado orientado a processos de negócios sobre organização e tecnologia da informação* (4a ed.). São Paulo: Atlas.

Curto, R. M. JR. (2011). *Organização, Sistemas e Métodos*. Curitiba: Instituto Federal do Paraná (IFPR). Recuperado em 05 setembro, 2018, de http://redeetec.mec.gov.br/images/stories/pdf/proeja/org_sist_metodos.pdf.

Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa* (5a ed.). São Paulo: Atlas.

Gil, A. C. (2018). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a ed.). São Paulo: Atlas.

Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1995 (1995). Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado em 26 abril, 2019, de <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1980-1987/lei-7377-30-setembro-1985-356167-publicacaooriginal-1-pl.html>.

Lei n. 9.261, de 30 de setembro de 1996 (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 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, DF. Recuperado em 26 abril, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm.

Malhotra, N. K. (2011). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada* (6a ed.). São Paulo: Bookman.

Maranhão, M., & Macieira, M. E. B. (2004). *O processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2014). *Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos e relatório, publicações e trabalhos científicos* (7a ed.). São Paulo: Atlas.

Martins, C. B., Terra, P. M., Maccari, E. M., & Vicente, I. (2010). A formação do profissional em Secretariado Executivo no mercado de trabalho globalizado. *R. G. Secr., GESEC*, 1(1), 1-21. Recuperado em 15 novembro, 2018, de <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v1i1.4> e <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4>>.

Moreira, K. D., Rodrigues, L. M. A., Vale, J. C. F. do, & Rosa, M. H. da. (2016). As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. *R. G. Secr., GESEC*, 7(1), 45-66. Recuperado em 15 novembro, 2018, de <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v7i1.400>.

Neiva, E. G., & D'Elia, M. E. S. (2013). *As novas competências do profissional de secretariado executivo* (3a ed.). São Paulo: IOB.

Oliveira, D. de P. R. de. (2013). *Sistemas, Organização & Métodos: uma abordagem gerencial* (21a ed.). São Paulo: Atlas.

Ruzzarin, R., & Simionovschi, M. (2010). *Competências: uma base para a governança corporativa* (2a ed.). Porto Alegre: Age.



Anais do Congresso Internacional de Secretariado (COINS) – de 17 a 19 de outubro de 2019
– Maksoud Plaza Hotel – São Paulo/SP

Veiga, D. R. (2010). *Guia de secretariado: técnicas e comportamentos* (3a ed.). São Paulo: Érica.