



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES**  
**DEPARTAMENTO DE LETRAS**

**FELICIA DANTAS GONÇALES**

**A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO UM DIFERENCIAL  
PARA O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

Viçosa – Minas Gerais  
Brasil  
Abril/2013

FELICIA DANTAS GONÇALES

A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO UM DIFERENCIAL  
PARA O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Viçosa – Minas Gerais  
Brasil  
Abril/2013

FELICIA DANTAS GONÇALES

A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO UM DIFERENCIAL  
PARA O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências da disciplina SEC 499 – Monografia - e como requisito obrigatório para conclusão do curso e obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue.

Orientador: Eduardo Simonini Lopes

Viçosa – Minas Gerais

Brasil

Abril/2013

II

A monografia intitulada

A PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL COMO UM DIFERENCIAL PARA O  
PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

elaborada por

FELICIA DANTAS GONÇALES

como parte das exigências da disciplina SEC 499 – Monografia - e como requisito obrigatório para conclusão do curso e obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo Trilíngue foi aprovada por todos os membros da Banca Examinadora. Nota/Conceito \_\_\_\_\_.

Viçosa, 18 de abril de 2013.

Eduardo Simonini Lopes  
Orientador

Profª. Rosália Beber de Souza  
Universidade Federal de Viçosa - DLA  
Examinadora

Prof. Geral Márcio Alves dos Santos  
Universidade Federal de Viçosa - DPE  
Examinador

## **Lista de Figuras e Tabelas**

Figura 1 - "Esferas" de exigência do novo perfil do Secretariado Executivo .....	11
Figura 2 - Representação tradicional das necessidades de Maslow. ....	26
Figura 3 - Novo modelo da teoria das necessidades de Maslow... ..	27
Tabela 1 – Métodos, tipos e formas de comunicação dentro das organizações. ....	22
Tabela 2 – Teorias da expectativa .....	27
Tabela 3 - Teorias e estilos de liderança .....	31

## Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	1
2. METODOLOGIA.....	3
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	5
3.1. Histórico do secretariado .....	5
3.2. Dinâmicas do capitalismo .....	12
4. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS.....	20
4.1. Psicologia organizacional e análise das entrevistas .....	20
5. CONCLUSÕES .....	36
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	38
7. APÊNDICES .....	40
7.1. Apêndice A – Entrevistas .....	40
7.1.1. Entrevista com a Ana, em maio/2012. ....	40
7.1.2. Entrevista com a Maria, agosto/2012.....	59
8. ANEXOS.....	71
8.1. Anexo A – Lei Nº 6556/78 .....	71

## **1. INTRODUÇÃO**

O curso de graduação em Secretariado Executivo é caracterizado pela multidisciplinaridade, como uma resposta ao mercado de trabalho que exige profissionais cada vez mais capacitados e polivalentes, capazes de compreender o funcionamento de uma organização em seus diversos níveis. Assim, a grade curricular do curso de Secretariado Executivo abrange diversas áreas de conhecimento, como administração, contabilidade, psicologia, letras, etc., a fim de criar um profissional capaz de atuar em diversos segmentos do mercado. Entretanto, esse leque de áreas de conhecimento abordadas faz com que os conteúdos corram o risco de serem abordados de forma um tanto superficial, sendo geralmente limitados aos fundamentos básicos de cada área, especialmente pela restrição de tempo (um curso de graduação dura, em média, quatro anos), o que torna inviável um maior aprofundamento em todas as áreas. Ou seja, o que deveria configurar uma vantagem para o futuro profissional, o conhecimento multidisciplinar, pode, na verdade, configurar-se como uma desvantagem, diante da superficialidade do conteúdo visto.

Nesse sentido, o aprofundamento dos conhecimentos em áreas de interesse específico de cada graduando (o que pode ser feito, por meio de matérias optativas e facultativas) poderia se tornar uma grande vantagem competitiva no mercado de trabalho. Pois além dos conhecimentos inerentes ao Secretariado, como arquivística, redação oficial e empresarial, entre outras; esse profissional teria o conhecimento mais ampliado de determinadas áreas. E ao se considerar o fato de que um profissional de Secretariado Executivo tem que lidar com uma grande diversidade de indivíduos em uma organização – tanto clientes internos quanto externos, e de todos os níveis hierárquicos, independentemente de se tratar de uma

organização privada ou pública – o aprofundamento dos conhecimentos na área de Psicologia, mais especificamente em Psicologia Organizacional, poderia trazer uma diferença na formação do secretário. Assim, ele estaria mais instrumentalizado conceitualmente para lidar com as situações de conflitos que pudessem surgir dentro das organizações, podendo reagir de forma a conduzir de maneira construtiva (no sentido de não agravá-los) tais problemas, suprimindo as expectativas que geralmente são colocadas no profissional de Secretariado Executivo: de ser sempre capaz de saber lidar com todo tipo de situação.

Nesse sentido, o objetivo geral deste estudo consiste em discutir como conceitos trabalhados pela Psicologia Organizacional (como motivação e liderança) fazem relação com o perfil exigido do profissional de Secretariado Executivo atualmente. Para isso, os objetivos específicos serão:

- Acompanhar brevemente a trajetória profissional de duas secretárias executivas trilingues, enfatizando as maneiras como cada uma vivencia seus desafios profissionais;
- Apresentar como as discussões de Psicologia relacionada ao mundo do trabalho podem contribuir para uma postura mais eficiente e integrada às novas exigências do mercado, por parte do Secretário Executivo.



## 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa tem como principal objetivo discutir como os conceitos da Psicologia relacionados ao mundo do trabalho, e a sua apropriação pelo profissional, podem contribuir com uma postura mais eficiente e integrada às novas exigências do mercado, por parte do Secretário Executivo. Nesse sentido, optou-se pela realização de uma pesquisa de caráter qualitativo que, de acordo com GODOY (1995), pode ser explicada como uma pesquisa que:

(...) não procura enumerar e/ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico da análise de dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

O levantamento de dados foi feito por meio de pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias), que procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos, buscando conhecer e analisar as contribuições culturais e/ou científicas do passado existentes sobre um determinado assunto, tema ou problema (CERVO & BERVIAN, 2006). Sendo que a bibliografia utilizada abrange a área do secretariado executivo, mais especificamente o seu histórico e a configuração atual do perfil profissional buscado pelas organizações, e da psicologia organizacional, conforme citado na referência bibliográfica.

Como instrumentalização da pesquisa qualitativa, utilizou-se a técnica de entrevistas, que, de acordo com MARCONI & LAKATOS (2011), consiste em:

... um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

Sendo que essa técnica de coleta de dados oferece como vantagem a possibilidade de maior flexibilidade, pela possibilidade de o entrevistador poder repetir, reformular ou esclarecer pontos que não tenham sido plenamente entendidos pelo entrevistado, garantindo melhor compreensão das perguntas. A entrevista igualmente oportuniza a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativas (MARCONI & LAKATOS, 2011). Assim, foram realizadas duas entrevistas com alunas egressas da Universidade Federal de Viçosa (UFV), sendo:

- Ana (solteira, formada em janeiro de 2009) escolhida como representante do setor privado; e
- Maria (solteira, formada em janeiro de 2011) escolhida como representante do setor público.

As entrevistas foram realizadas, via *Skype* (uma vez que uma das entrevistadas se encontrava trabalhando em São Paulo e a outra em Brasília), nos meses de maio e agosto de 2012, com base em um questionário semielaborado, a fim de permitir maior liberdade às entrevistadas de, de certa forma, guiarem o rumo da entrevista, de acordo com as suas respostas, constituindo, assim, um tipo de narrativa sobre suas vivências quanto profissionais de secretariado executivo. Optou-se por um número de entrevistas reduzido para permitir uma maior imersão nas realidades das entrevistadas, demonstrando, a partir do que foi falado por elas, como elas vivenciavam no dia a dia a prática como secretárias os conceitos trabalhados na psicologia organizacional e problemáticas emergentes dos novos modelos gerenciais a modificarem as relações de trabalho em todo mundo. Para preservar a privacidade das profissionais entrevistadas, foram utilizados pseudônimos a fim de que as informações compartilhadas na pesquisa não as prejudicassem nas empresas nas quais trabalharam ou ainda trabalham.

### **3. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para o desenvolvimento desta pesquisa sobre a aplicabilidade dos conceitos da Psicologia Organizacional na profissão de Secretariado Executivo esta seção apresenta uma análise histórica da profissão de secretariado, baseada em revisão histórico-conceitual, a fim de estabelecer a forma de “recriação” da profissão pelos moldes da sociedade; uma análise do modelo atual do capitalismo e de como ele afeta a percepção do secretariado nesse novo contexto capitalista.

#### **3.1. Histórico do secretariado**

O ofício de Secretário teria surgido na Antiguidade, em civilizações como a Egípcia e a Mesopotâmica, sendo representado pela figura dos escribas, que possuíam conhecimentos em diversas áreas, como idiomas, contabilidade e processos administrativos. Assim, a profissão sempre esteve ligada às altas hierarquias responsáveis tanto pela organização de determinado conhecimento quanto pelas tomadas de decisões relevantes em seus contextos históricos, o que demonstra que, desde seus primórdios, já havia a necessidade de disciplina e cautela no trato de informações, além da procura pelo cultivo de fidelidade nos seus registros a fim de, assim, melhor servir seus superiores. Entretanto o secretário sempre teve uma ligação maior com os líderes (políticos ou comerciais), responsáveis pelo andamento das comunidades da quais faziam parte, do que aos produtores e organizadores de conhecimento,

apesar de terem acesso ao conhecimento nem sempre participavam de sua organização. Um exemplo disso foi o líder macedônico Alexandre Magno (também conhecido como Alexandre, o Grande) que costumava cerca-se de secretários. Estes o auxiliavam na composição de seus exércitos e no registro escrito dos seus grandes feitos, sempre defendendo os interesses do conquistador macedônico. Se por um lado o escriba pode abordado como sendo um antecessor a várias profissões, o que faz com que ele seja uma das principais referências à profissão de secretário é sua submissão a um superior ao qual ele auxilia. Ao realizar anotações, relatos, organizar fatos e orientações, ele se torna um apoio, um ponto de referência àqueles que necessitam de consultar os registros de informações e as leis a fim de produzir maneiras de se conduzir nas decisões. Assim, Santos e Santos<sup>1</sup> (2011) consideram que:

O escriba ou “escrivão” era a pessoa que dominava a escrita, se especializava no estudo das leis e tinha muita influência no meio do povo. Quando alguém que não possuía conhecimento de leitura ou escrita precisava redigir ou ler documentos, recorria aos serviços deste profissional. Com o passar do tempo, à medida que foi possibilitado o acesso das pessoas ao “ler” e ao “escrever”, as atribuições dos escribas foram se modificando e ganhando outras nomenclaturas como: eruditos, filósofos, professores, sábios, escritores, secretários, leitores e copistas. Este último termo refere-se aos monges copistas que na Idade Média dedicaram-se a copiar livros e se destacaram na iconografia.

Seguindo a orientação das autoras supracitadas, temos que, na história do secretariado, a Idade Média foi um período onde inexitem registros significativos sobre a profissão. O que mais se aproximaria da função de secretário seriam os ofícios de copistas e arquivistas, os quais eram incumbidos aos monges. Tal fato pode ser creditado à própria organização social, econômica e política predominante neste período histórico: o feudalismo. Esse sistema era caracterizado pelo trabalho servil, no qual o servo devia obediência e fidelidade ao senhor feudal, o qual permitia que eles trabalhassem em suas terras mediante o pagamento de impostos, geralmente na forma de trabalho compulsório. Além disso, havia também uma grande influência da religião católica nas vidas dos indivíduos, definindo sua forma de viver, o que podiam ou não fazer, e o que era certo ou errado para todos. Havia a condenação religiosa à prática do lucro, à pesquisa científica (entendidas como preocupadas mais com as coisas terrenas do que divinas) e às propostas de melhorias pessoais de vida, (entendidas como sendo movimentos de ambição e cobiça). Nesse contexto o indivíduo não tinha uma

---

<sup>1</sup> Publicado em [www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1769/1177](http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1769/1177)

visão de si como dono da própria vida, sendo esta devotada primeiro a Deus e depois a seu rei e/ou ao seu senhor feudal (apesar da presença do rei como centralizador do poder político, os senhores feudais, em muitos casos, representavam os reais detentores de poder econômico e militar, devido aos territórios de seus feudos e ao número de vassalos sob seu controle, superiores ao dos reis).

Nesse contexto feudal, a Igreja Católica ocupava um local de destaque como sendo onde se concentraram os saberes culturais, literários e filosóficos da época. Sendo a imensa maioria da população europeia composta por analfabetos, eram nos mosteiros medievais que as letras eram cultivadas, os livros guardados e/ou copiados,

A partir do século XIV, profundas transformações culturais, econômicas e políticas passaram a marcar de forma mais contundente a transição da Idade Média para a Idade Moderna. O capitalismo mercantil<sup>2</sup> e o Iluminismo<sup>3</sup> trouxeram uma nova visão de mundo; as grandes navegações ampliaram os horizontes com a descoberta do continente americano e a intensificação do comércio com a África e a Ásia, resultando na “criação” de um novo sujeito, mais inventivo e empreendedor, à busca de melhor entendimento do mundo a sua volta. Começa, então, a ruir a mentalidade medieval que sustentava a imutabilidade do ser humano, centrado em seu mundo rural, em sua corte ou em seu mosteiro. O mundo não era mais estável e previsível, havendo a necessidade de o ser humano assumir uma postura mais ativa diante de um universo em transformação. As revoluções passaram, então, a se suceder, sendo que, entre estas, ganham destaque a Revolução Francesa (5 de maio de 1789 a 9 de novembro de 1799) e a Revolução Industrial (meados do século XVIII) Se a Revolução Francesa inaugura na Europa o questionamento dos modelos monárquicos, desmontando o que sobrou do feudalismo na França, a Revolução industrial trouxe, a partir do século XVIII, uma nova dinâmica ao mundo econômico, com o abalo dos modelos de trabalho artesanal em detrimento do trabalho em fábricas. Mudam-se, assim, progressivamente as formas de organização do trabalho, do lucro, da produção.

Foi na Idade Moderna, em especial na França pós-revolucionária que se criou o mito a respeito da primeira tentativa de inserção de uma mulher para ocupar uma posição de secretariado. Diz a lenda que o imperador Napoleão Bonaparte contratou uma mulher (cujo

---

<sup>2</sup> Conjunto de práticas e ideias econômicas desenvolvidas na Europa entre os séculos XV e XVIII, que tinha por objetivo fortalecer o Estado e enriquecer a burguesia, sendo marcado pela intervenção do Estado na economia.

<sup>3</sup> Movimento filosófico, político, social, econômico e cultural, que defendia o uso da razão como melhor caminho para alcançar a liberdade, a autonomia e a emancipação.

nome perdeu-se na história) para acompanhá-lo e fazer o registro de suas vitórias. Entretanto, devido aos ciúmes de sua esposa, Josefina, ele acabou por demiti-la e, em seu lugar, contratou o gênio linguista, Jean-François Champollion. Independente de essa história ser verdadeira ou não, a questão é que ela nos oferece pistas de que a função de secretário parece ressurgir na modernidade: as autoridades parecem começar a solicitar o trabalho de auxiliar na organização e catalogação do trabalho a ser feito.

Contudo, são as primeiras décadas do século XX que marcam a entrada feminina na profissão de secretariado, devido, principalmente, à redução da mão de obra masculina disponível no mercado em decorrência das duas grandes Guerras Mundiais (1ª Guerra Mundial de 1914 a 1918 e 2ª Guerra Mundial de 1939 a 1945). A princípio, as tarefas executadas eram mais técnicas, voltadas para a organização dos escritórios, uma vez que as características femininas de organização do lar foram consideradas positivas no ambiente das fábricas. E ao longo das décadas seguintes a profissão ganhou maior destaque com o surgimento das técnicas administrativas.

No Brasil, começa-se a perceber a atuação das primeiras secretárias na estrutura empresarial brasileira na década de 1950, sendo exigidas apenas as funções técnicas destas profissionais. Na década de 1960, a secretária passa a ser vista como um “cartão de visita” da empresa e forma de status para seu chefe, o que ressaltava o papel feminino na época como um ser “incapaz” de atuar sozinho, trabalhando somente com tarefas técnicas e de organização, tal qual uma dona de casa subordinada às orientações de um marido provedor. Entretanto, a década de 1970 traz uma significativa mudança na profissão de secretária, uma vez que nesta época essa profissional passa a ser valorizada, recebendo treinamento mais especializado e sendo igualmente considerada como um membro da empresa. Tais transformações culminaram com o reconhecimento da profissão de secretário através da lei 6.556, de 5 de dezembro de 1978. Isso ocorre como resultado tanto das movimentações de classe em busca de reconhecimento (a primeira organização de secretárias no Brasil foi fundada em dezembro de 1967, o Clube das Secretárias Executivas do Rio de Janeiro, e em maio de 1968 foi criada a Associação de Secretárias do Rio Grande do Sul – ASERGS –, uma entidade civil que reunia a categoria, mas sem representatividade legal perante a justiça e a sociedade), quanto da popularização do modelo administrativo Toyotista, que pregava a valorização dos trabalhadores dentro das fábricas.

Na década de 1980, ocorrem outras mudanças significativas para a profissão, tais como a queda do “mito” da função como maternal, passiva e supérflua e a nova visão da secretária como função ativa e indispensável, dando-se valor a novas características como a excelência profissional, a competência, os conhecimentos múltiplos, a cultura e o aperfeiçoamento contínuo. Isso ocorre como reflexo da Era da qualidade e da informática, marcada pela administração participativa, na qual chefes e secretárias passam a atuar conjuntamente. Tais transformações favoreceram com que no dia 31 de agosto de 1988, fosse criada a Federação Nacional de Secretários e Secretárias (FENASSEC), como órgão de representação nacional da categoria.

A década de 1990 representou os melhores momentos da profissão (a profissão passa a ser considerada a terceira mais próspera do mundo), com uma maior valorização do profissional de secretariado que passa a ser considerado um gestor, empreendedor e consultor. O que representou o fim da chamada “secretária servente”, típica das décadas de 50 e 60, marcadas pela execução de tarefas técnicas e reprodutora na empresa do modelo da mãe de família, sem a necessidade de maior autonomia por parte da profissional.

Esse novo perfil do Profissional de Secretariado Executivo passou a ser exigido não apenas no Brasil, mas também nas empresas de outros países, acompanhando as mudanças tanto comportamentais quanto tecnológicas ocorridas nas últimas décadas do século XX e no início do século XXI. Dentro deste “novo” perfil são exigidas certas habilidades do profissional. De acordo com o site “Portal do Secretariado Executivo”<sup>4</sup>, estas aptidões seriam:

- a) Identificar a cultura empresarial<sup>5</sup> de vários tipos de organização, seu foco de negócio, mercado e perfis de clientes.
- b) Atender expectativas de diversos níveis decisórios e estruturar adequadamente os processos de assessoramento.
- c) Selecionar, coletar e preparar informações, dados e fatos, para facilitar o processo decisório, elaboração de relatórios e apresentações institucionais.
- d) Gerenciar o fluxo de informação empresarial, dando suporte à integração interna e facilitando o foco nos negócios.
- e) Administrar eventos e representações institucionais de acordo com a cultura e objetivos organizacionais.
- f) Gerenciar a rotina administrativa e os processos de trabalho decorrentes, visando resultados organizacionais.
- g) Comunicar-se com eficiência, em português e em idioma estrangeiro.

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://www.portaldosecretariado.com.br/>

<sup>5</sup> Sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização, em todos os níveis, que diferencia uma organização das demais, incluindo: valores e crenças, ritos, histórias, formas de relacionamento, tabus, formas de gestão, distribuição de autoridade, exercício de liderança, etc.

- h) Utilizar as técnicas secretariais e a tecnologia moderna disponível em todos os processos de assessoramento.
- i) Administrar o tempo, em sintonia com objetivos, metas, perfis gerenciais e o foco do negócio.
- j) Ser agente facilitador na gestão de pessoas, nas mudanças, nos processos de qualidade e na obtenção de metas.
- k) Gerenciar projetos de trabalho, utilizando as técnicas de planejamento, organização, direção e controle, visando integração de equipes e resultados planejados. (Site Portal do Secretariado Executivo, acesso em 12 de novembro de 2012).

Observando-se este perfil é possível perceber a necessidade de um profissional altamente capacitado e multifacetado, capaz de cumprir as exigências de agilidade, praticidade, organização, flexibilidade, que seja conectado (tenha entendimento das relações tanto internas quanto externas da empresa). E considerando-se as funções relacionadas às habilidades interpessoais é possível “classificar” as funções do profissional de Secretariado Executivo em quatro áreas, conforme é explicado no livro “Secretária Executiva” (GARCIA apud D’ELIA, 2005). Nesse contexto, as funções técnicas podem constituir uma “quinta área”:

- Agente de resultados;
- Agente facilitador;
- Agente de qualidade;
- Agente de mudanças.





**Figura 1 - "Esferas" de exigência do novo perfil do Secretariado Executivo.**

Assim, o Profissional de Secretariado Executivo atuando como um Agente de Resultados lida, principalmente, com o fluxo de informações, gerenciando os repasses destas para que seja feito de forma eficaz e eficiente. Além de abranger também a necessidade do amplo conhecimento de todas as características da empresa na qual trabalha e dos clientes, tanto interno quanto externos, assim como sobre o processo administrativo (planejamento, organização, direção e controle), sempre mantendo a visão global da organização.

Já na atuação com um Agente Facilitador, o Profissional de Secretariado Executivo mexe com a parte de comunicação, envolvendo a compreensão de todo o processo, integrando tanto a verbal quanto a não verbal. Além disso, atua também na prestação de serviço aos clientes (internos e externos) devendo saber como personalizar a comunicação de acordo com cada indivíduo.

Na função de Agente de Qualidade, o profissional atua com a participação na implantação dos programas de qualidades dentro da organização, conscientizando os demais membros da equipe da importância do cumprimento de cada tarefa com qualidade, a fim de gerar um produto com qualidade. Trabalha também com a excelência no atendimento ao cliente, prestando a devida atenção aos detalhes que podem diferenciar o atendimento, como:

conhecimento sobre o produto oferecido, competência, “atmosfera positiva”, cortesia e esforço.

E como um Agente de Mudanças, é esperado do profissional, por trabalhar, em muitos casos, próximo a esfera que promove as mudanças dentro da organização, que ele seja o primeiro a entender, aceitar e praticar as mudanças realizadas, disseminando-as pelo ambiente organizacional. A fim de auxiliar na implementação eficiente das alterações dentro da organização, tornando-as parte integrante da rotina organizacional.

### **3.2. Dinâmicas do capitalismo**

O modelo predominante atualmente no capitalismo é um resultado das mudanças político-sócio-econômicas que ocorreram no mundo nas últimas décadas, em especial após os anos 60 e 70, do século XX. Tais transformações no sistema capitalista vigente na época levaram à reconfiguração das formas de produção, com a 3ª Revolução Industrial<sup>6</sup>, e da forma como os trabalhadores eram “construídos” dentro das organizações (como sendo seres sem real valor ou capacidade intelectual que os permitisse participar das empresas como algo mais que um “robô” que era programado para realizar a mesma tarefa durante todo o seu tempo de trabalho) com o surgimento do sistema de produção Toyotista, que preza por valores como trabalho em equipe, “qualidade no/do trabalho”, multifuncionalidade, flexibilidade e qualificação do trabalhador. Sendo que essas transformações aconteceram como um reflexo do sistema contra a crise capitalista que se instalava nesse período, em virtude do esgotamento do período de crescimento econômico do pós-guerra, devido a três fatores:

- Massificação do consumo de bens duráveis, com o esgotamento do mercado, em razão do esgotamento do ciclo do produto;

---

<sup>6</sup> A 3ª Revolução Industrial ocorre em meados do século XX, após a 2ª Guerra Mundial, representando um período de profundas evoluções no campo tecnológico desencadeadas pela junção entre o conhecimento científico e a produção industrial. Esse processo permitiu o desenvolvimento de atividades na indústria que aplicam tecnologias de ponta em todas as etapas produtivas. No mundo capitalista, a inserção de tecnologias e o aprimoramento constante da mesma promovem uma dinamização produtiva, intensifica o trabalho, cria produtos e mercadorias de maior qualidade para concorrer em um mercado cada vez mais competitivo, gera diminuição de custos. Esse processo desencadeia uma enorme acumulação de capitais pelos donos dos meios de produção que posteriormente serão usados para realizar investimentos no desenvolvimento de novos produtos e na geração de inéditas tecnologias de ponta, sempre a serviço da indústria. (Fonte: <http://www.mundoeducacao.com.br/geografia/terceira-revolucao-industrial.htm>)

- Produção em massa, que exigia cada vez mais o aumento da escala de produção, além da crescente dependência entre o crescimento da produção e os ganhos (lucros) obtidos por ela, ou seja, para continuar tendo lucros, as empresas precisavam continuar aumentando suas produções (entretanto com a entrada de novos competidores que ofereciam os mesmos produtos, muitas vezes com qualidade superior, o mercado tornou-se mais competitivo, dificultando cada vez mais esse sistema de aumento de lucros, baseado no aumento de produção); e
- O questionamento da hegemonia dos Estados Unidos, com a entrada de outros países no mercado econômico, como o Japão e a Alemanha, que passaram a conquistar maiores espaços no mercado internacional e a romper com os mecanismos criados durante a era fordista.

Assim como pelas reivindicações dos trabalhadores que criticavam fortemente a rigidez do sistema em vigor (caracterizado pela hierarquia, burocracia, alienação nas relações e no trabalho), e que passavam a exigir uma nova configuração que lhes possibilitasse ter mais autonomia, liberdade, autenticidade e criatividade nos funções que exerciam.

O sistema de produção Taylorista/Fordista, que vigorou na maior parte do século XX, foi caracterizado pela produção em massa, o que causou uma intensa exploração do operário, visto como um simples apêndice da máquina, fazendo com que estes trabalhadores fossem expostos a uma realidade laboral marcada pelo trabalho repetitivo, massificado, mal pago, intenso e embrutecedor. Sendo que essa prática era justificada como necessária para a redução dos custos de produção e preço de venda dos bens produzidos, entretanto, o que realmente acontecia era a geração de um alto número de postos de venda e o conseqüente achatamento do salário dos operários, sujeitados a condições de trabalho cada vez mais deterioradas como resultado da intensa competição entre as fábricas, que impedia a aplicação de recursos suficientes para a melhoria das condições de trabalho, em virtude da necessidade de redução dos custos de produção cada vez mais baixos (para aumentar a participação no mercado) e da necessidade dos donos de fábrica manter os seus lucros.

Assim, diante das mudanças que ocorrem no mercado ao longo das décadas seguintes, especialmente as décadas de 1960 e 70, com a questão da exigência, por parte do público consumidor, de produtos de melhor qualidade; e da classe trabalhadora em busca de uma forma de trabalho mais interessante, criativo e imaginativo, que exigisse mais deles do que a

simples repetição de uma mesma tarefa todos os dias. O sistema Taylorista/Fordista entra em um processo de crise estrutural, devido a sua incapacidade de adaptação as novas exigências trabalhistas, industriais, tecnológicas e mercadológicas.

Nesse contexto histórico, a 3ª Revolução Industrial, também denominada de Revolução Tecno-científica, trouxe uma nova dinâmica produtiva para o ambiente industrial em decorrência do grande avanço tecnológico, caracterizado pelo aprimoramento de antigas tecnologias, e a criação de novas. Além de ter como uma característica marcante advinda desse novo cenário, a rapidez com a qual os conhecimentos adquiridos nas diversas áreas de conhecimento são repassados para o ambiente industrial, a fim de promover uma constante dinamização da produção. Tal fato gerou um alto nível de interdependência entre os setores da economia, visto que uma inovação em uma área contribui de forma direta ou indireta para o desenvolvimento das outras. Entretanto, esse alto nível de inovação, faz com que as tecnologias criadas ao longo das últimas décadas apresentem uma vida útil inferior ao que era visto antigamente, com as novas invenções tecnológicas substituindo gradativamente as mais antigas (em alguns casos chegam a causar a extinção da tecnologia mais antiga). Assim, com o avanço desse novo sistema industrial, as sociedades capitalistas passaram a criar tecnologias altamente sofisticadas, com a finalidade de melhorar o desempenho da produtividade do trabalho, criar novos produtos de qualidade superior, e baratear os custos de produção, mantendo-se competitivas em um mercado cada vez mais acirrado.

Diante dessas novas configurações econômicas emergentes na Revolução Tecno-científica, o modelo produtivo vigente: o Taylorismo/Fordismo entra em crise por não corresponder mais as exigências do mercado em transformação, que demandava uma reconfiguração do seu sistema de produção. Assim, inicia-se um processo de reorganização do capital<sup>7</sup>, gerando um intenso processo de reestruturação das formas de produção e trabalho, que tem no sistema Toyotista uma solução para a crise de capital e para as novas demandas do mercado. Como demonstra PERES (2004: 03)

A crise estrutural ocorrida no final da era fordista era resultado, ainda, do sentido destrutivo da lógica capital, verificado na tendência decrescente do valor de uso das mercadorias e na exploração cada vez maior do trabalhador, caracterizada pela intensificação do trabalho e pela deterioração das condições laborativas. Um modelo de produção no qual vigora um evidente desrespeito pela força humana e cujos produtos têm cada vez menos vida útil (onde se observa o menosprezo também pelo

---

<sup>7</sup> Teve como principal resultado a emergência do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a falência do setor público estatal.

público consumidor, peça fundamental do lucro mercadológico), não poderia ter outro fim senão o perecimento.

O Toyotismo é um modelo de produção japonês, implantando inicialmente nas fábricas da Toyota, no período do pós-II Guerra Mundial, e, diante a crise do capital na década de 1970, espalhou-se pelo mundo. Tal fato se deve a sua configuração que no âmbito industrial pregava a produção adequada à demanda do mercado, com redução de estoques, produção de pequenos lotes, com a máxima qualidade. Tendo como principais características estratégicas, os conceitos de:

- *Just in time*: Sistema para detectar a demanda de mercado e produzir os bens necessários, mediante venda prévia;
- *Team Work*: Trabalhadores passam a trabalhar em grupos, orientados por um líder, a fim de otimizar o uso do tempo;
- *Kanban* (etiqueta ou cartão): Modo de programar a produção para efetivar o processo de *Just in time*.
- Flexibilização da produção: Produção apenas do necessário, reduzindo os estoques ao mínimo.
- Controle de qualidade total: Todos os trabalhadores, em todas as etapas são responsáveis pelo resultado final da produção, que só é liberada para o mercado após uma minuciosa inspeção de qualidade.

Além de também apresentar modificações também no âmbito das relações de trabalho, que apresentavam um grande desgaste, em virtude da acentuada desvalorização e exploração do trabalhador (até então visto como um apêndice das máquinas), por trabalhar justamente nesse ponto: a valorização do trabalhador, que passa a ser mais qualificado, participativo e polivalente. Ou seja, o sistema Toyotista rompeu com praticamente todos os preceitos vigentes na era fordista.

Assim, a difusão do sistema Toyotista em outros países capitalistas foi ao encontro das necessidades tanto do capital em crise (na figura das indústrias) quanto das relações de trabalho, que apresentavam um alto nível de desgaste devido à rigidez da hierarquia, da burocracia e da alienação nas próprias relações e no trabalho. Dessa forma, ao longo das décadas de 1960 e 70, os trabalhadores passaram a reivindicar funções que lhes possibilitassem ter mais autonomia, autenticidade, criatividade, liberdade, exigindo a

reconfiguração da ação do trabalhador no ambiente não só industrial como organizacional. Como ressalta PELBART (2003):

Nos anos 60-70, os empresários notaram uma recusa crescente, sobretudo dos jovens que ingressavam no mercado de trabalho, de cumprirem tarefas mecânicas, automatizadas, repetitivas, emburrecedoras. A reivindicação por um trabalho mais interessante, criativo, imaginativo obrigou o capitalismo, através de uma reconfiguração técnico-científica de todo o modo já em curso, a exigir dos trabalhadores uma dimensão criativa, imaginativa, lúdica, um empenho integral, uma implicação mais pessoal, uma dedicação mais afetiva até. Ou seja, a intimidade do trabalhador, sua vitalidade, sua iniciativa, sua inventividade, sua capacidade de conexão foi sendo cobrada como elemento indispensável na nova configuração produtiva. Claro que isso implicava um desmanche das estruturas rígidas, hierárquicas, autoritárias herdadas do fordismo ou do taylorismo, um funcionamento muito mais aberto, flexível, num certo sentido mais autônomo e horizontalizado, em equipe, atendendo assim a toda a crítica do trabalho massificado e homogeneizador.

Nesse sentido, o Toyotismo – respondendo às novas configurações do mercado e aos novos processos de subjetivação do trabalhador – elaborou um novo discurso voltado para a valorização do trabalho em equipe, da qualidade no e do trabalho, da multifuncionalidade, da flexibilização e da qualificação do trabalhador. E com isso, o empresário passa a valorizar um modelo de funcionário completamente diferente do que era esperado no período fordista. Se antigamente esperava-se que o funcionário agisse como um mero apêndice da máquina (um executor de tarefa repetitiva), sem qualquer contato com as tomadas de decisões organizacionais relacionadas à produção, com a implementação do novo sistema começa-se a esperar que o funcionário seja um ser pensante, consciente, participativo e integrado ao processo produtivo e polivalente, que conheça além do que as suas atribuições pedem e seja capaz de compreender profundamente o processo produtivo como um todo. O que faz surgir a flexibilidade profissional, ou seja, a mescla entre elaboração e execução de tarefas e estratégias organizacionais, a fim de reforçar a cooperação entre os funcionários de uma organização e aumentar tanto a eficiência quanto a produtividade da equipe. Portanto:

O operário meramente executor não era mais lucrativamente interessante para o capital frente ao operário polivalente e participativo. (...) Ao capital cabia uma resposta à sua própria crise, à crise do fordismo. E o seu sistema de metabolismo social apresenta a solução que melhor corresponde aos seus interesses de lucratividade: incorpora as reivindicações por melhores condições de trabalho investindo na qualificação profissional dos trabalhadores e passando a valorizá-la nas políticas de contratação de mão-de-obra e ascensão hierárquica nas empresas. O capital “destrói”, então, o operário-executor e “constrói” o profissional polivalente, flexível, participativo, organizativo e altamente especializado. Por quê ter trabalhadores que são meros executores se é mais rentável ter profissionais que são, ao mesmo tempo, executores e administradores, que conhecem o processo produtivo

e são extremamente capazes de identificar e corrigir erros? Essa “incorporação” prova o quanto o sistema de metabolismo social do capital é incontrolável. (PERES, 2004: 5)

Porém, essas mudanças no perfil profissional geral trouxeram transformações que passaram a afetar até mesmo as propostas de estabilização afetiva dos trabalhadores. Visto que, se anteriormente eram valorizados os trabalhadores que possuíam vínculos familiares, como esposa/marido e filhos, consistentes; agora se passa a valorizar aqueles que não estão enraizados numa relação familiar, que apresentam um alto nível de independência em suas vidas pessoais, uma vez que é pedido do trabalhador maior flexibilidade, disponibilidade de morar em diferentes cidades de um país ou de outros países, uma fluidez nas mudanças, o que alguém com uma família já teria maior dificuldade de realizar. Ou seja, a figura do profissional empreendedor não coincide mais com a de uma pessoa que acumula tudo: capital, propriedades, família, mas sim com a imagem de uma pessoa que pode deslocar-se mais entre cidades, países, meio, línguas, áreas e setores (PELBART, 2003).

E além dessa nova visão de funcionário, o sistema Toyotista também trouxe o conceito de “qualidade total”, que repercute não só nos bens produzidos pelas indústrias, mas também nos próprios funcionários que, para serem contratados ou analisados, devem preencher as características pedidas pelos empresários, prevalecendo somente os que forem qualificados o suficiente. Isso ocorre como resultado das transformações das relações de trabalho, na esfera econômica, e, também, nos conceitos de qualificação do trabalhador, na esfera sociocultural, visto que, atualmente, as empresas estão sempre buscando integrarem-se a essas novas exigências do mercado, a fim de serem tidas como “empresas-modelo” e receberem os certificados ISO<sup>8</sup> 9000, 9001, etc.

Essa realidade organizacional e industrial criada pelas novas demandas do capitalismo e implementadas por orientações de trabalho como a Toyotista, marcada pela constante busca da qualidade total e pelo trabalho em grupo, onde o capital social e o de informações estão cada vez mais integrados, surge o capitalismo conexcionista (ou rizomático<sup>9</sup>). Neste, o

---

<sup>8</sup> A **ISO 9001** é uma série de normas sobre a gestão da qualidade que pode ser aplicada a empresas, produtos e serviços e que foi criada pela *International Organization for Standardization* (ISO) na década de 80.

<sup>9</sup> A noção de rizoma foi adotada baseada na estrutura de algumas plantas cujos brotos podem ramificar-se em qualquer ponto, assim como engrossar e transformar-se em um bulbo ou tubérculo; o rizoma da botânica, que tanto pode funcionar como raiz, talo ou ramo, independente de sua localização na figura da planta, serve para exemplificar um sistema onde não há raízes. Analogicamente podemos subtrair desse conceito que, numa estrutura rizomática não existem considerações ou conjecturas mais fundamentais do que outras, na verdade, todas as proposições fazem parte de uma multiplicidade de ideias, conexas por vocação, sem hierarquia ou

que importa para os profissionais é descobrir o seu real potencial dentro de estruturas mais flexíveis, com conexões mais abertas, ágeis e desenvoltas. Assim, de acordo com PELBART (2003):

O ideal hoje é ser o mais enxuto possível, o mais leve possível, ter o máximo de mobilidade, o máximo de conexões úteis, o máximo de informações, o máximo de navegabilidade, a fim de poder antenar para os projetos mais pertinentes, com duração finita, para a qual se mobilizam as pessoas certas, e ao cabo do qual estão todos novamente disponíveis para outros convites, outras propostas e outras conexões. A própria figura do empreendedor já não coincide com aquele que acumula tudo, capital, propriedades, família – ao contrário, é aquele que pode deslocar-se mais, de cidade, de país, de universo, de meio, de língua, de área de setor. (...) Claro que o objetivo final do capitalismo permanece o mesmo, visa o lucro, mas o modo pelo qual ele agora tende a realizá-lo, e esse é a tese dos autores, é prioritariamente através da rede.

Nesse contexto, o profissional conexcionista é legitimamente um ser errático, para o qual o que realmente importa é o capital de experiências, formado pelo diversos mundos que ele atravessa e da sua adaptabilidade. Especialmente, ao considerar-se que a vida desses profissionais é composta de uma sucessão de projetos transitórios (tanto mais válidos quanto mais diferentes uns dos outros), sendo que o que importa é ter uma ideia, um projeto, algo em vista ou em preparação, com outras pessoas, mesmo sabendo que esse projeto é transitório, que a associação com essas pessoas é temporária. Além de que cada projeto é uma oportunidade de enriquecer as competências próprias e aumentar a empregabilidade do profissional.

Entretanto, essa nova realidade capitalista conexcionista cria um novo problema para o *neomanagement*: como controlar o incontrolável (a criatividade, autonomia, e a iniciativas alheias)? A resposta pode estar nas equipes auto-organizadas, com noções de implicação, mobilização e prazer no trabalho, visto que o Toyotismo não diferencia a concepção, controle e execução de uma tarefa, o que faz com que os profissionais envolvidos nesse processo produtivo tornem-se mais responsáveis pelos resultados. Assim, dentro desse contexto, a proposta seria de uma liberação generalizada, à medida que se estimula a mobilidade (valorização do profissional capaz de trabalhar com diversos tipos de pessoas e em diversos lugares), e a flexibilidade para trabalhar em projetos distintos, adaptando-se as diferentes circunstâncias que se apresentem.



Dessa forma, a análise conjunta do novo modelo capitalista, caracterizado pelo Toyotismo e pelo capitalismo rizomático, e o histórico recente da profissão de secretariado executivo mostra que a profissão sempre foi profundamente afetada pelos fatores sociais, econômicos e políticos predominantes nas sociedades. Alguns exemplos disso são: a mudança na forma que a profissional de secretariado é vista nas empresas, deixando de ser uma profissional que executa apenas atividades automáticas e repetitivas, para ser vista como um membro da empresa, que passa a ser valorizada, recebendo treinamento mais especializado; e a visão do profissional com um gestor, empreendedor e consultor, ou seja, um profissional altamente ligado a diversos setores e realidades da organização na qual está inserido, devendo ter uma ampla rede de conexões para auxiliá-lo em suas tarefas.

## **4. ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES COLETADAS**

Nesta seção serão apresentados os conceitos relacionados a psicologia organizacional correlacionando-os às informações obtidas por meio de entrevistas com duas profissionais, uma do setor público e outra do setor privado, a fim de demonstrar como essa área da psicologia pode contribuir para melhor desempenho do profissional no seu dia a dia laboral.

### **4.1. Psicologia organizacional e análise das entrevistas**

As mudanças que ocorreram no mundo capitalista, especialmente nas últimas décadas (tais como a 3ª Revolução Industrial e o Toyotismo), trouxeram para o profissional de secretariado executivo uma reconfiguração do perfil exigido pelas empresas. Se, anteriormente, o que se esperava do profissional era que ele tivesse o conhecimento técnico e cumprisse as ordens do seu superior, atualmente o que se espera dele é que, além das habilidades técnicas, ele tenha as habilidades interpessoais, visto as novas exigências do mercado, que passa a valorizar o indivíduo capaz de trabalhar em grupo. Assim, torna-se necessário uma compreensão maior, por parte desse profissional de secretariado, a respeito do lidar com pessoas de diversos níveis e setores dentro de uma organização e de como os mecanismos emocionais influenciam o comportamento dos indivíduos, a fim de reagir de forma mais construtiva aos problemas que possam aparecer ao longo de sua carreira.

Nesse contexto, a psicologia organizacional e do trabalho<sup>10</sup>, que consiste no estudo aplicado da psicologia ao comportamento humano em relação ao ambiente organizacional (trabalho, organizações e produtividade) poderia trazer grandes contribuições ao profissional de secretariado. Mais especificamente a divisão relacionada à psicologia organizacional, por essa ser mais focada no comportamento dos indivíduos, grupos e organizações dentro do ambiente de trabalho, e abordar os seguintes tópicos como: a) Gerenciamento das diferenças individuais e da diversidade; b) Motivação e satisfação; c) Comportamento de grupo; d) Comunicação; e) Liderança.

Nesse sentido, as entrevistas realizadas com duas alunas egressas do curso de Secretaria Executivo Trilingue da Universidade Federal de Viçosa (UFV) servem como base para demonstrar, a partir dos relatos e opiniões expressas por elas, como a psicologia organizacional pode contribuir com o profissional de secretariado no cumprimento de suas funções. Nesse sentido, para Maria – formada em janeiro de 2012 e atuando há aproximadamente um ano no setor público, especificamente no Instituto de Relações Internacionais (INREL) da Universidade de Brasília (UnB) –, “a psicologia ajuda a gente a ter uma consciência das nossas habilidades, que são nossas e que podem ser desenvolvidas e a questão da empatia, né”.

Dentro do ambiente organizacional, a comunicação se constitui em uma das habilidades mais exigidas dos profissionais de secretariado executivo, independente do setor no qual atuam. Tais profissionais, em função das suas atribuições, estão sempre lidando com diferentes tipos pessoas e situações, o que torna o desenvolvimento de habilidades comunicacionais um elemento essencial para o cumprimento dos objetivos organizacionais, tendo grande importância na eficiência administrativa e servindo como ferramenta de controle, motivação, expressão emocional (satisfação ou insatisfação) e fornecimento de informações. Dentro desta perspectiva, apresentamos a seguinte tabela indicativa dos tipos de comunicação nas organizações:

---

<sup>10</sup> A POT teria surgido no final do século XIX, devido às transformações ocorridas nos locais de trabalho em decorrência das mudanças tecnológicas da época que reconfiguraram o modelo de trabalho (do artesanal para o fabril). E que, ao longo de sua história, ela foi profundamente influenciada pelas teorias mais marcantes de cada período como:

- Administração científica: Visava à maximização da eficiência e da obtenção de maior produção possível dos empregados;
- Teoria clássica da organização: Focava na organização eficaz das pessoas;
- Movimento das relações humanas: Mudou o foco dos estudos para os aspectos referentes às necessidades humanas, atitudes, motivos e relações;
- Psicologia positiva: Ênfase no que está certo com as pessoas ao invés do que está errado.

**Tabela 1 – Métodos, tipos e formas de comunicação dentro das organizações.**

<b>Métodos de comunicação</b>	
Oral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso da linguagem falada durante conversas face a face, por telefone, mensagens telefônicas ou gravações.</li> <li>• Não inclui somente as palavras, mas também as variações no tom, no diapasão, na velocidade e no volume da voz.</li> </ul>
Escrita	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação por meio de material escrito (cartas, memorandos, relatórios, manuais, formulários, etc.).</li> <li>• Usada para aumentar a eficiência na transmissão de informações e na tomada de decisões.</li> </ul>
<b>Formas de comunicação</b>	
Ascendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flui de um nível inferior para um nível superior dentro de uma organização.</li> <li>• Informa sobre o progresso das atividades para o cumprimento dos objetivos organizacionais.</li> <li>• Informa os níveis superiores sobre os problemas vividos nos níveis inferiores.</li> </ul>
Descendente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flui de um nível superior para um nível inferior dentro de uma organização</li> <li>• Fornece diretrizes de tarefas específicas e instruções de trabalho.</li> <li>• Fornece informações sobre procedimentos e práticas organizacionais</li> <li>• Fornece informações sobre a lógica do trabalho.</li> <li>• Comenta com os funcionários sobre seu desempenho (<i>feedback</i>)</li> <li>• Fornece informações ideológicas, a fim de facilitar a doutrinação dos objetivos organizacionais.</li> </ul>
Horizontal ou lateral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocorre entre indivíduos de mesmo nível hierárquico</li> <li>• Tende a ser mais fácil e amigável que as outras formas pela ausência do problema de diferença de status entre os envolvidos.</li> </ul>
<b>Tipos de comunicação</b>	
Formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulada pelos canais acordados na estrutura de uma organização</li> </ul>
Informal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flui através de redes de comunicação “extraoficiais”, que se estruturam de forma mais espontânea, geralmente, em virtude de características em comum entre seus integrantes.</li> </ul>

Fonte: ROTHMANN & COOPER, 2009.

Entretanto, para os profissionais de secretariado, o simples conhecimento das técnicas de comunicação, conforme mostra a tabela 1, não são mais suficientes. Atualmente, as organizações esperam desse tipo de profissional um nível de “sensibilidade” na comunicação, ou seja, uma habilidade de adequar-se à situação e à pessoa a quem se dirige, conforme Ana – formada em janeiro de 2009 e atualmente atuando no setor privado, trabalhando na Bayer desde junho de 2010 –, menciona:

- Eu tive oportunidade de treinar com o tempo, na minha primeira empresa, lidando com gente muito difícil. Hoje, eu lido com pessoas de todos os níveis, e por ser RH eu tenho que ser legal tanto com a menina da copa quanto o presidente “Latam”.

Então o modo de tratar é diferente, é tão grave quanto eu me dirigir de forma desrespeitosa ou de baixo calão ao presidente “Latam”, é eu me dirigir com um palavreado rebuscado a menina da copa. [...] ... você tem que saber adequar o seu vocabulário, isso é o que eu acho mais importante.

Assim, o profissional de secretariado deve ser capaz de desenvolver as suas habilidades interpessoais, a fim de melhorar sua capacidade de comunicação dentro da organização. Nesse sentido, é necessário que o profissional trabalhe continuamente seu autoconhecimento (conhecendo suas habilidades e também suas limitações) e que trabalhe certos pontos referentes ao desenvolvimento das habilidades interpessoais, tais como a escuta ativa, a capacidade de resposta, a comunicação positiva e a sensibilidade intercultural. A capacidade de escuta ativa se refere à tentativa de um indivíduo em acompanhar as nuances tanto verbais quanto não verbais do outro, com a finalidade de melhorar a compreensão da mensagem que a outra pessoa está transmitindo. Com isso, busca-se melhorar também a capacidade de resposta, que inclui as ações de questionar, estimular, parafrasear, resumir, refletir e confrontar outros indivíduos, sendo usada para explorar as questões e os problemas decorrentes das situações interpessoais. A comunicação positiva consiste na expressão de sentimentos, pensamentos, opiniões e preferências de forma “adequada”, a partir de um estilo expressivo e autopromocional fundamentado no pressuposto de que os seus direitos e os das outras pessoas são igualmente importantes (ROTHMANN e COOPER, 2009), a fim de promover uma comunicação mais eficiente e com o mínimo atrito possível entre seus integrantes. E a sensibilidade intercultural, constitui um dos principais pontos para se desenvolver as habilidades interpessoais, pois consiste na capacidade de reconhecer múltiplas perspectivas em um evento ou comportamento, de reconhecer os seus próprios valores pessoais/culturais e os dos outros, ou seja, requer do indivíduo uma clara demonstração de uma empatia favorecedora do reconhecimento da diferença e da alteridade.

Outro ponto da comunicação que também tem sido cobrado dos profissionais de secretariado é a capacidade de resolução de conflitos, dada a sua proximidade com os altos níveis organizacionais e, conseqüentemente, com os grupos subordinados a eles. O conflito consiste em um processo que se inicia quando um indivíduo percebe que outro indivíduo ou grupo perturba ou está perturbando algo com o qual ele se importa, gerando atrito entre as partes envolvidas. Porém, uma situação conflituosa não precisa necessariamente ter efeito negativo sobre um grupo ou organização. Se o secretário executivo se mostra atento e sensível às dificuldades comunicacionais e relacionais que podem afetar as dinâmicas de grupo no

ambiente de trabalho, ele pode trabalhar a situação de conflito de forma a melhorar a qualidade das decisões, estimular a criatividade e a inovação, assim como o interesse dos membros do grupo e proporcionar o meio através do qual os problemas possam ser expostos e a tensão liberada, criando uma situação de conflito funcional para a organização e evitando maiores problemas que poderiam resultar até mesmo na dissolução do grupo.

É possível notar a real importância dada a esses tópicos na fala de Maria a respeito da comunicação e habilidades interpessoais nas organizações, tanto públicas (como a que ela trabalha) quanto privadas:

- Essas habilidades interpessoais e de comunicação, uma boa comunicação, são essenciais. [...] Habilidade interpessoal é essencial, porque no ambiente de trabalho é que a gente se dá conta de como nós somos diferentes, né. [...] Então, tem que ter uma habilidade de gerenciar conflitos muito grande, uma capacidade de empatia também muito grande, e um grande autoconhecimento também pra gente se colocar no lugar do outro. Então é fundamental, habilidades interpessoais são fundamentais, e comunicação também. A comunicação é chave do negócio, né. Então pra eu receber uma tarefa eu tenho que entender bem o que me foi pedido e para eu passar uma tarefa, pra eu encaminhar um processo, pra eu escrever um e-mail, para eu escrever uma carta tem que entender bem a mensagem e saber transformar aquela mensagem em mensagem entendível, em mensagem receptiva para o destinatário. Então as duas coisas são essenciais no meu ponto de vista.

Entretanto, no ambiente organizacional, especialmente aquele que se configura no mundo contemporâneo, não basta tratar bem as pessoas, é necessário saber como utilizar o potencial que elas possuem, e isso está ligado diretamente ao aspecto motivacional, bem como ao uso das habilidades que possuem, da forma mais completa quanto possível (BERGAMINI, 2011). Ou seja, o conceito de motivação como algo simplesmente monetário (via premiações, bônus, salário) não totalizam os recursos motivacionais da realidade das organizações que, como forma de motivação para seus colaboradores, buscam novas formas de recompensa, por exemplo, a participação em projetos importantes, demonstrando confiança nas habilidades do funcionário. A complexidade que envolve a produção de motivação em um ambiente de trabalho fica clara na fala de Ana quando ela sustenta que:

... eu não diria como não só que isso [a motivação] não é restrito à remuneração como que passa longe de remuneração. Assim, é muito difícil um gestor dar um aumento pra um funcionário, não é só ele querer, tem uma questão de faixa, então não importa o quanto você seja boa, se você está no limite da sua faixa, o seu chefe não vai conseguir fazer nada com você financeiramente. Mas, tem outras formas de motivação, sim, te dar projetos que tenham a ver com o seu perfil, te proporcionar cursos. Em alguns casos, até viagens são proporcionadas. Passa mais por esse tipo de coisa, te dar um projeto que não é puramente a sua responsabilidade, mas que

mostra que a empresa confia em você é muito mais motivador do que te dar um aumentozinho.

Maria ratifica tal argumentação quando diz que:

- Motivação... Olha, eu sei que existem dois tipos de motivação, a interna e a externa, né. Aí, a interna é relativa por que ela depende de cada um de nós, depende da maneira como a gente enxerga o mundo, da nossa história, das nossas vivências. Então, com relação à motivação interna é difícil falar, em relação à motivação externa, a UnB, ela oferece muitos cursos de capacitação pros servidores públicos, cursos de redação oficial, língua estrangeira, projetos de dança, de ginástica, ginástica laboral, mestrado profissional. Então, a UnB tem investido muito, tem gasto muito dinheiro investindo no servidor. Então essa seria a motivação externa, o servidor recebe a motivação da universidade para se capacitar, pra investir no seu bem estar, e disso, eu não posso reclamar. E, em relação aos chefes, pelo menos no INREL, os chefes tratam bem os funcionários, dão liberdade de criatividade, ouvem sugestões. Então, eu me sinto motivada pelos chefes, me sinto motivada também pelo investimento que a UnB faz nos servidores.

E a fim de tentar explicar como funcionam esses mecanismos de motivação buscando o que leva um indivíduo a agir de determinada forma nas diversas situações que se envolve no trabalho, foram criadas diversas teorias motivacionais, tais como: Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow, a Teoria das necessidades de McGregor e a Teoria da expectativa.

A Teoria da hierarquia de necessidades de Maslow<sup>11</sup> parte do pressuposto de que os indivíduos já nascem com uma tendência ao crescimento e à autorrealização, mas esta pode ser bloqueada frente a circunstâncias sociais e relacionais nas quais o sujeito se envolve. Para indicar os fatores que interferem nesse crescimento direcional, Maslow apresenta um sistema (a pirâmide das necessidades) no qual os anseios das pessoas estariam dispostos em uma ordem hierárquica de importância, sendo que uma vez que é satisfeito um certo nível, ele deixa de ser um agente motivador, pois o foco do indivíduo passaria automaticamente para a satisfação do nível seguinte. Assim, as necessidades humanas seriam distribuídas da seguinte forma: 1) Necessidades fisiológicas (que são as mais básicas de todas, tais como a fome, a sede, o sono, etc.); 2) Necessidades de segurança e proteção (que compreenderiam a proteção contra perigos físicos e a instabilidade econômica); 3) Necessidades sociais (que compreenderiam as necessidades de convívio com outras pessoas, de ter amigos, ser amado pelos outros e ser aceito socialmente); 4) Necessidades de estima (divididas em necessidades

---

<sup>11</sup> Abraham Maslow (1908-1970) foi um psicólogo norte-americano, conhecido pela teoria da hierarquia das necessidades humanas ou a pirâmide de Maslow. Sendo esta sua teoria mais famosa, sustenta que, enquanto “gatilhos” motivacionais, as necessidades fisiológicas estariam na base de outras: segurança, afetividade, estima e realização pessoal. Nessa ordem, uma necessidade só poderia ser satisfeita se a anterior fosse concretizada. (Fonte: [http://www.e-biografias.net/abraham\\_maslow/](http://www.e-biografias.net/abraham_maslow/))

de autoestima – a auto valorização e autorrespeito – e necessidade em relação a estima dos outros: reputação e prestígio); e 5) Necessidades de autorrealização (que estão associadas ao desejo de se tornar tudo o que o indivíduo considera que alguém é capaz de ser). A figura 2 demonstra a representação clássica dessas necessidades:

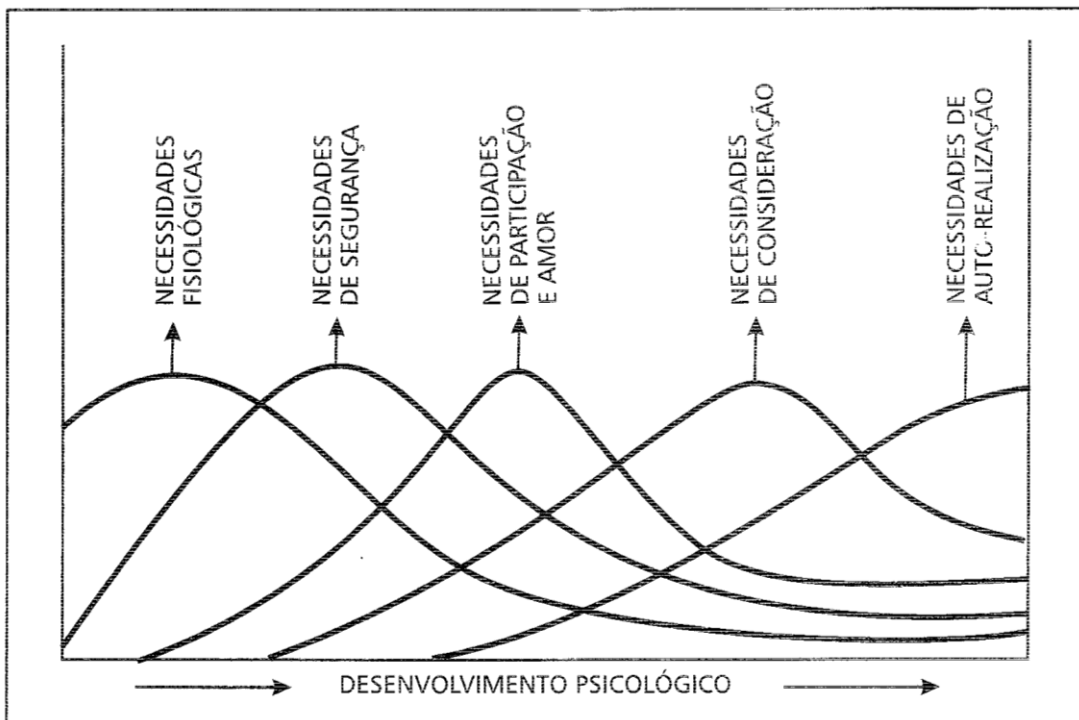


**Figura 2 - Representação tradicional das necessidades de Maslow.**

Entretanto, essa teoria encontrou alguns problemas ao ser aplicada a estudos dentro das organizações, visto que os indivíduos ora buscam atender uma determinada necessidade, ora buscam satisfazer outras. O que leva a uma situação na qual uma pessoa pode ter necessidades de mais de um nível não plenamente satisfeitas, ou seja, ela seria motivada por dois ou mais níveis simultaneamente, havendo uma sobreposição entre as categorias criadas por Maslow (conforme demonstra a Figura 3). Sendo a pirâmide das necessidades, portanto, apenas uma ilustração didática de uma dinâmica motivacional humana bem mais complexa, temos que o que determinaria a motivação de um sujeito seria o nível de carência apresentado em relação a cada necessidade. Nesse sentido, o ponto principal seria o entendimento de que duas pessoas não perseguem necessariamente um mesmo objetivo num mesmo tempo e igualmente podem estar envolvidos em necessidade de diferentes níveis, sendo, pois,



importante para se diagnosticar determinado tipo de comportamento motivacional buscar descobrir quais necessidades estão em jogo em determinado momento, o que explica muito do como e do por que as pessoas entram em ação. Assim, mais do que nunca, o problema das diferenças individuais e sociais (personalidade, valores, sentido de vida e contexto) assumem importância significativa quando se estuda o problema da motivação. Motivacionalmente, cada pessoa deve ser considerada na sua individualidade e a partir de um momento especial (BERGAMINI, 2011). Considerando-se essas novas abordagens com relação ao modelo de necessidades de Maslow foi criada uma nova representação de como elas ocorreriam nos indivíduos, como mostra a figura 3:



**Figura 3 – Novo modelo da teoria das necessidades de Maslow, que apresenta como principal diferença com relação ao modelo tradicional a questão da sobreposição das necessidades, mostrando que uma pessoa pode ser motivada por múltiplos níveis ao mesmo tempo, ao contrário do que acontece na representação em pirâmide, na qual um nível somente se torna motivacional se o anterior tiver sido completamente satisfeito (Fonte: BERGAMINI, 2011).**

Outra importante teoria motivacional é a Teoria das necessidades de McGregor<sup>12</sup> para quem o ser humano é em si mesmo um portador de necessidades, sendo que, assim que uma delas é satisfeita, logo surge outra em seu lugar, em um processo sem fim que se estende até a morte. Além disso, essas necessidades estariam catalogadas em escalas seriadas, numa espécie de hierarquia de importância para cada indivíduo, variando de acordo com as características individuais de cada um. McGregor também propôs que cada indivíduo é capaz de se comprometer com o seu desenvolvimento no trabalho, mesmo não existindo qualquer reforço ou coação externa para tal. Tanto para McGregor quanto para Maslow, as pessoas apreciam fazer o seu melhor e serem reconhecidas por isso; dessa forma, igualmente as pessoas apreciam realizar trabalhos em que se sintam bem e potencializados. Dessa forma, quando nas organizações se encontram pessoas desmotivadas e fazendo atividades meramente mecanizadas, temos que esse baixo nível motivacional diz respeito muito mais à dinâmica organizacional do que a particularismos individuais dos empregados.

Já as Teorias da expectativa (Tabela 2) são consideradas como uma das teorias que talvez proporcionem a melhor explicação para as complexidades da motivação humana nas organizações, por tratar das expectativas que as pessoas mantêm e como elas influenciam o seu comportamento nos ambientes organizacionais. Sendo que a motivação não pode ser “medida” pelo desempenho do trabalho, pois ela é apenas um fator dentre vários que influenciam no desempenho do trabalhador, devendo considerar outros fatores individuais na análise de desempenho.

---

<sup>12</sup>Douglas McGregor, nascido em Detroit no ano de 1906, e falecido em 1964, McGregor partilhou as suas ideias sobre as necessidades do indivíduo com Maslow e Likert. Psicólogo social especialista em comportamento humano, professor do MIT e de Harvard, tornou-se famoso pela sua teoria X (gestão autoritária) e teoria Y (gestão participativa) criada em 1960. Esta última desafia as empresas a inovar na gestão dos recursos humanos e preconiza que as pessoas têm uma necessidade psicológica de trabalhar e aspiram a ter realização profissional e responsabilidade. A teoria X nega a existência de qualquer potencial na força de trabalho e assume que as pessoas são preguiçosas, imaturas e precisam ser controladas para ter resultados. (Fonte: [http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=72](http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/index.php?option=com_content&view=article&id=72)).

**Tabela 2 – Teorias da expectativa**

Teorias da expectativa de Victor Vroom (1964)	<p>Motivação resulta de três tipos diferentes de crenças que os indivíduos possuem, sendo que cada uma implica em determinada relação da pessoa com a organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativa de esforço-desempenho, se uma pessoa acredita que quanto mais intensamente trabalhar, mais ela será recompensada, a tendência é de que o faça;</li> <li>• Instrumentalidade, crença de que o bom desempenho será seguido de uma recompensa; e</li> <li>• Valência refere-se ao grau em que as recompensas organizacionais correspondem às necessidades organizacionais e pessoais do colaborador.</li> </ul>
Teoria da expectativa de Porter e Lawler (1968)	<p>O esforço do indivíduo depende da atratividade (valência) da recompensa potencial que ele pode esperar ao se empenhar na atividade proposta e da probabilidade desse empenho resultar na recompensa (expectativa). Caso a percepção seja a de que a recompensa foi justa, o indivíduo desenvolve um alto grau de satisfação. Ou seja, nessa teoria da expectativa, o desempenho leva a recompensas, que por sua vez levam a satisfação com as recompensas.</p>

(ROTHMANN &amp; COOPER, 2009)

Além do que é visto nestas teorias, que seriam as formas de as empresas estimularem a motivação no trabalho em seus colaboradores, existe também a questão da motivação interna, que consiste nos mecanismos próprios do indivíduo (considerando-se fatores como: personalidade, valores, atitudes e capacidades de cada um) que os levam a sentir-se satisfeito com o seu trabalho e que dificilmente podem ser modificados pela organização. Isso pode ser percebido na fala de Ana no que se refere à automotivação nas relações de trabalho:

Passa muito pela automotivação. Empresa nenhuma vai querer motivar uma pessoa que é pessoalmente desmotivada. Normalmente passa, do tipo, “ela está satisfeita, então vamos dar mais incentivo”, mas não assim “ela não anda satisfeita, anda chateada, acha o salário baixo, está achando o cargo chato, o chefe chato. Vamos fazer alguma coisa pra mudar.”. Pra mim 80% da motivação é automotivação, se você estiver me achando um saco, achando a sua chefe um saco, insatisfeita com o salário, e achando o seu trabalho ridículo, não é um curso que eu vou pagar pra você ou uma viagem de incentivo que vai te recuperar.

Ou seja, esse tipo de motivação tem relação com as maneiras como a pessoa se enxerga, como é vista pelos outros dentro e fora da organização e como seu trabalho é reconhecido dentro do ambiente organizacional. Tais questões podem ser seguidas nos seguintes trechos da entrevista de Ana, quando ela reconhece o quanto é gratificante para ela ser considerada como pessoa-referência de um projeto desenvolvido na empresa em que trabalha: “Outra coisa muito gratificante, é aquilo de ser associada a projetos, né, já tem na

empresa há muito tempo, mas ninguém fala assim ‘fala com a gerente’, e sim ‘fala com a Ana’. Isso é muito legal!”

Esse elemento também demonstra a necessidade de a empresa conhecer os fatores de motivação de seu colaborador e de trabalhar com eles, quase de forma individual, a fim de desenvolver nos funcionários a questão da autorrealização e mantê-los sempre na busca de novas formas de aprimorar seu desempenho. Um exemplo disso, é a fala de Ana quando diz que:

... no final do ano passado a minha chefe foi promovida a diretora, então automaticamente eu virei secretária de diretoria. E aí o que eu achei bem legal foi que normalmente é uma política você não dar aumento por mérito pra pessoas que foram promovidas nos últimos 12 meses, mesmo assim eu recebi aumento por mérito. Assim, o valor não me interessa porque ele é praticamente irrisório, mas você receber uma carta de aumento por mérito, quando, assim, possivelmente, você não era nem elegível pra isso, faz com que você perceba que as pessoas estão notando o seu trabalho, porque não é só o seu chefe que faz isso. Isso passa por avaliação de comitê e coisa assim...

Porém, essa necessidade de reconhecimento por parte dos outros, também pode levar a situações de desmotivação do funcionário, em razão do descaso da própria chefia, que subutiliza as habilidades do colaborador, ou então por descaso dos colegas de trabalho que, em alguns casos, desconhecendo as habilitações de determinada profissão, podem tratar a um funcionário – no nosso caso específico o secretário executivo – como se fosse “inferior” por não possuir as mesmas qualificações deles. Isso tende a acontecer com os profissionais de secretariado executivo, visto que a pré-concepção que muitas pessoas têm com relação a profissão, é a de um profissional pouco qualificado, que está ali somente para “ajudar” a chefia em atividades de pouca relevância, como se pode perceber nas falas de Maria e Ana, respectivamente:

Então, assim, eles desconhecem que exista graduação em Secretariado Executivo, desconhecem que o secretário executivo estuda administração, estuda línguas estrangeiras. Então, também pelo fato da língua ser subutilizada aqui, nem imaginam que a gente estuda francês, estuda inglês e espanhol. Então, eles não me enxergam como secretária executiva no seu potencial, nem imaginam que a gente estuda pra isso. Infelizmente é assim. (Maria).

Essa minha chefe, que é diretora de RH para a América Latina – um cargo extremamente importante – é formada em secretariado. Então, eu tive sorte nesse sentido, porque pra ela é bem claro que uma pessoa de secretariado é na verdade um administrador que fala vários idiomas. Ela nunca teve dúvida disso, mas preconceito existe sim. Por parte do resto da empresa, eu acredito que exista preconceito (Ana).

Dentro do contexto organizacional contemporâneo, os conceitos de motivação e liderança tornam-se complementares. Visto que, atualmente, o conceito de liderança é de um processo pelo qual o líder influencia os outros membros do grupo em direção à realização dos objetivos organizacionais, ou seja, o líder constitui-se como peça-chave, sendo responsável por manter o nível de motivação dos colaboradores alto. O que leva a uma valorização cada vez maior daqueles líderes que, de maneira explícita, conseguem usar com eficácia seus recursos pessoais no cumprimento da responsabilidade de dirigir os colaboradores de maneira eficaz (BERGAMINI, 2011).

Porém, nos dias de hoje, as teorias mais recentes sobre os estudos da liderança afirmam que não existiria um modelo ideal de liderança, existindo diferentes estilos de lideranças que respondem a variadas e complexas dinâmicas organizacionais. Em um mundo de relações fluidas, que exigem criatividade das equipes de trabalho e flexibilidade para adaptação a contextos mutantes de realidade social e econômica, igualmente se torna impossível que um único estilo de liderança venha a totalizar todas as possibilidades de gerenciamento das equipes de trabalho. Assim sendo, a seguinte tabela apresenta alguns desses estilos de liderança:

**Tabela 3 – Teorias e estilos de liderança**

<b>Estilos de liderança</b>	
Liderança transacional	Ocorre quando uma pessoa toma a iniciativa de estabelecer contato com as outras com o objetivo de trocar bens de valor, delineando para os colaboradores os padrões de desempenho a serem adotados e cumpridos.
Liderança transformacional	Ocorre quando o líder reconhece as necessidades dos colaboradores, e procura desenvolver as necessidades que vão desde um nível mais baixo para um mais alto de maturidade. Sendo que nesse processo, o líder, ao mesmo tempo em que influencia e transforma os outros membros do grupo, também é transformado por ele.
<i>Laissez-faire</i>	Caracteriza-se pela negação da liderança, ocorrendo quando o líder evita assumir posições e resolver conflitos, apresentando um impacto negativo com relação a eficácia e satisfação dos colaboradores.
<b>Teorias de liderança</b>	
Atribuição de liderança	A liderança é vista como meramente uma atribuição que as pessoas fazem acerca de outros indivíduos, geralmente, atribuindo aos líderes características como: inteligência, personalidade expansiva, etc.

Continua...

Liderança carismática	Fundamenta-se nas percepções do subordinado em relação ao comportamento do líder, que observa e interpreta o comportamento do líder como expressões de carisma.
Liderança transacional VS transformacional	Indica que a liderança transformacional está mais fortemente correlacionada do que a liderança transacional às taxas de rotatividade, às altas taxas de produtividade e à maior satisfação do trabalhador.

Fonte: BERGAMINI (2011), ROTHMANN e COOPER (2009)

Assim, passa-se a exigir dos líderes a sensibilidade situacional, ou seja, a capacidade de perceber o que se passa à sua volta, para utilizar a dimensão apropriada do seu estilo básico, o que é considerado como flexibilidade de estilo. Nesse sentido, a eficácia do líder depende da complexidade contingencial do problema, na qual o seu estilo de liderança atenda às expectativas dos colaboradores subordinados e aos requisitos da situação que estão enfrentando. O que faz, igualmente, com que a eficácia na formação de vínculo não dependa única e exclusivamente do comportamento do líder, mas também dos aspectos que circundam o estilo, ou, mais especificamente, as chamadas variáveis ambientais. Com isso abandona-se a figura de um líder ideal, que é sempre eficaz na administração de grupos em qualquer contingência ou situação.

A partir do que foi dito nas entrevistas realizadas, vemos que as secretárias executivas pesquisadas consideram que em suas organizações de trabalho a liderança apresenta uma tendência a ser mais participativa, transformacional, o que se justifica pela nova configuração organizacional trazida pela reconfiguração capitalista nas últimas décadas, que privilegia a participação dos funcionários nos processos de decisão administrativas, a fim de gerar uma maior identificação entre colaborador e organização. O que pode ser percebido nas falas de Ana e Maria, respectivamente:

A nacionalidade da empresa já pesa um pouco, as empresas alemãs, elas tendem a ser um pouco mais burocráticas, só que depende muito da liderança também, por que, por exemplo, a *Bayer* tem uma presidente mundial, a *Bayer cropscience*, tem uma presidente mundial americana, então o jeito de gerir dela é totalmente diferente. A gente fez várias campanhas pra mesmo estimular a inovação, e daí vai um pouco da sua gestão local, tipo, se a minha chefe fosse mente fechada, o que não é o caso, eu teria muito mais dificuldade em implantar coisas e ter ideias e fazer acontecer. Eu digo, assim, mesmo que ela não fosse tão cabeça aberta, eu ainda teria condições de fazer as minhas ideias de alguma forma ou de outra serem ouvidas (Ana).

No INREL, o chefe, o chefe de secretaria e o diretor do instituto são bem abertos assim, eles aceitam sugestões, eles pedem auxílio, então, eu sinto que eles consideram a opinião dos funcionários. Então, isso é um lado positivo que pode ser

que equiparado à liberdade e autonomia... à liberdade e à possibilidade de usar a criatividade no ambiente privado. Eu acho isso, pelo menos no INREL, funciona desse jeito (Maria).

Sendo que essas experiências com lideranças, apresentadas pelas entrevistadas, encontra ressonância na visão de líder dentro dessa nova realidade do capitalismo conexcionista que, no entendimento de PELBART (2003), seria:

Trabalho em rede, equipes auto-organizadas, nova função de *manager*, onde não é propriamente o diretor que manda, calculista e frio administrador, mas aquele líder visionário e intuitivo, capaz de catalisar uma equipe, animá-la, inspirar confiança, comunicar-se com todos, com uma intuição criativa – um humanista. É o homem da rede, da complexidade, do mundo reticulado. É o homem da mobilidade, que atravessa fronteiras, geográficas, culturais, profissionais, hierárquicas, capaz de estabelecer contatos pessoais com atores muito diferentes deles. (pág. 98)

Um fato, porém, que chamou a atenção, especialmente na entrevista de Ana, foi que, apesar de toda a discussão a respeito da inexistência de um líder que consiga resolver todos os problemas, tal imagem de liderança milagrosa ainda parece existir no imaginário da entrevistada. Muito de nossas produções de sentido em torno das significações da liderança, ainda nos remetem à imagem messiânica de um salvador, de alguém com capacidades superiores a vencer todas as dificuldades apresentadas seja pela equipe, seja pelas circunstâncias de trabalho. Isso fica explícito na fala de Ana, quando descreveu um fato que considerou como sendo uma das grandes frustrações de sua carreira:

E de frustrações que eu tenho é a de não ter conseguido desenvolver um assistente que eu tive, que no final a gente teve que desligar. Porque não sei se foi na hora da seleção o problema, mas ele não tinha muito o perfil, e eu achei que eu como ex-professora e tal não teria caso perdido pra mim, que eu ia sempre conseguir sempre trazer alguém pra trabalhar comigo, no sentido de acompanhar, fazer o que tinha que ser feito, fazer com amor, motivar e tal e eu não consegui. Isso foi a maior frustração e eu tenho plena consciência de que eu não estou preparada pra, por exemplo, gerir uma equipe. Porque tá, o menino não tinha o perfil beleza, mas existem chefes que fazem milagres.

Contudo, com relação a esse novo modelo capitalista e de como ele afetou a construção do profissional de secretariado, percebe-se que essa nova realidade reconfigurou os padrões e exigências referentes a estes profissionais, principalmente no que se refere à multifuncionalidade, que foi internalizada como um pré-requisito para que o profissional seja bem-sucedido, como pode ser notado na fala de Maria e de Ana:

... o curso (curso superior de Secretariado Executivo Trílingue) prepara bem na questão da pró-atividade, naquela cultura que a gente passa a graduação inteira vivendo, que é a cultura da pró-atividade, da polivalência, da agilidade, da multidisciplinaridade. Acho que o esse foco do curso é positivo tanto pro ambiente privado quanto pro ambiente público. (Maria)

... a multifuncionalidade realmente é muito importante pra nossa área, porque a gente acha que a desculpa de que “eu estava cheia de coisas pra fazer, por isso você me pediu pra cancelar aquele evento, eu esqueci, e agora o hotel vai cobrar os quinhentos mil reais de qualquer jeito”, tipo, o fato de que você tinha muita coisa pra fazer nunca vai ser desculpa, você se conforma com isso (Ana).

Além disso, percebe-se a influência desse capitalismo conexcionista, caracterizado pela ausência de raízes e pela grande mobilidade na realidade da profissão, dentro do meio privado. Isso pode ser seguido no relato de Ana, quando esta comentou sobre uma entrevista de emprego a que se submeteu. Quando perguntada na referida entrevista se tinha disponibilidade para viajar: “Eu respondi pra ela ‘eu não tenho disponibilidade em viajar, eu tenho interesse em viajar!’. Tudo o que eu quero! Não tenho filho, não tenho marido, não tenho empecilho nenhum”. Nessa fala de Ana, fica explícita a questão da mobilidade como um diferencial buscado pelas empresas e, em especial, a interferência dessa necessidade de mobilidade nos valores de estabilidade e enraizamento em envolvimento afetivos como namorados e família. Quanto a essa questão, vale ressaltar a elaboração feita por Pelbart (2003), que comentando sobre o novo modelo “desterritorializado” de funcionário esperado pelas empresas atuais, relata que:

O ideal hoje é ser o mais enxuto possível, o mais leve possível, ter o máximo de mobilidade, o máximo de conexões úteis, o máximo de informações, o máximo de navegabilidade, a fim de poder antenar para os projetos mais pertinentes com duração finita, para o qual se mobilizam as pessoas certas, e ao cabo do qual estão todos novamente disponíveis para outros convites, outras propostas, outras conexões. A própria figura do empreendedor já não coincide com aquele que acumula tudo, capital, propriedades, família – ao contrário, é aquele que pode deslocar-se mais, de cidade, de país, de universo, de meio, de língua, de área, de setor. (pág. 97)

A partir dessa descrição e da entrevista de Ana, fica claro que o perfil do profissional de secretariado, em sua maioria, tende a seguir as tendências do sistema econômico em vigor, adaptando-se e se reinventando conforme as necessidades surgem.

Outro ponto interessante com relação às entrevistas foram as diferenças apontadas entre os setores privado e público, sendo o segundo ainda fortemente caracterizado pela



atividade mais burocrática e técnica, sem muito espaço para inovações, por parte dos funcionários. Nesse sentido vale ressaltar duas falas de Maria quanto a essas diferenças entre os setores:

Quando eu fiz estágio, eu fazia muitas coisas, eu me sentia mais secretária executiva quando eu fazia estágio na UFV, do que eu me sinto secretária executiva agora. Agora eu me sinto como uma pessoa do meio acadêmico, da parte administrativa, que tem que fazer o curso de relações internacionais dar certo, na parte administrativa.

Aí, quando você entra no serviço público, aí você vê que o funcionamento aqui no serviço público é diferente, por que você tem que atender ao cidadão. Quando você está numa empresa privada, você tem que atender a empresa, que quer produtividade, né. O foco é a diferença, o foco da empresa privada é o lucro e atingir os resultados que a organização espera, agora o objetivo do serviço público é para fazer o melhor para a sociedade, então você já sente a diferença nisso, né, no trabalho você tem que fazer o que puder para atender o cidadão, sendo você secretária executiva, sendo você administrador ou psicólogo, técnico de informação, todos trabalham com um único objetivo, que é atender a sociedade, servir a sociedade.

Assim, percebe-se que muitas das mudanças pelas quais a profissão passou nas últimas décadas foram mais significativas no setor privado, como pode ser percebido na fala da própria Maria: “porque me parece, pelo menos, que durante a minha graduação eu tive a impressão de que o curso foi voltado pra área privada, né”. Sendo que, aparentemente, no setor público ainda persiste, em parte, o perfil do profissional de secretariado executivo como um funcionário de apoio, “preso” dentro da burocracia e rigidez das regras presentes nesse setor.

## 5. CONCLUSÕES

A análise histórica do secretariado mostra que a profissão está em um constante processo de transformação, impulsionada pelas demandas do mercado. Sendo que, apesar de manter, no decorrer de seu desenvolvimento, uma proximidade aos altos escalões dos mais diversos setores – como o industrial, o empresarial e o político – e da necessidade de discrição e sigilo; a profissão passou por grandes mudanças, como a entrada da força de trabalho feminina em meados do século XX e o consequente domínio feminino na profissão. Além disso, ocorreram mudanças tecnológicas, econômicas e organizacionais que exigiram um novo grau de adaptabilidade dos profissionais de secretariado executivo, promovendo, assim, toda uma reconfiguração do perfil profissional, que passou a incluir aspectos não considerados antes – principalmente à figura da mulher – como a multifuncionalidade e a pró-atividade. Isso ocorreu como uma resposta das diferentes organizações de trabalho às profundas mudanças que ocorreram no modelo capitalista nas últimas décadas, tendo como principais sintomas o surgimento do modelo Toyotista de trabalho (marcado pela valorização do trabalhador e pela integração organizacional, pela velocidade, fluidez e praticidade da produção) e a revolução técnico-científica, denominada de 3ª Revolução Industrial, que trouxe uma transformação tecnológica em todos os setores, causando um grande impacto nas formas de trabalho.

Dentro desse novo cenário mercadológico, com crescente tendência a valorização do capital humano, o profissional de secretariado executivo passa a ser mais exigido no que se refere ao entendimento da importância do valor da dimensão relacional dentro do ambiente organizacional, uma vez que, acompanhando tais transformações do capitalismo, tal ambiente

exige cada vez mais do secretário executivo atitudes que envolvem: posturas de liderança, capacidade motivacional, agilidade e praticidade na organização e implementação de tarefas, organização aliada à criatividade para lidar com a mutabilidade das circunstâncias que surgem no calor do momento e que respondem às exigências de diferentes problemas de trabalho; enfim, atitudes flexíveis que visem a auxiliar seus superiores administrativos a reduzir ao mínimo possível os conflitos em os membros dos grupos que constituem a organização. Nesse sentido, os conhecimentos sobre a psicologia organizacional podem, sim, constituir um grande diferencial para o profissional de secretariado executivo, ajudando-o a ter mais consciência de suas próprias habilidades e capacidades, e a também ser capaz de desenvolver maior empatia e influência na relação com seus companheiros de trabalho.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

“Ana”. [maio 2012]. Entrevistadora: Felicia Dantas Gonçalves. Viçosa, 2012. 1 arquivo .mp3 (65min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006. 242p.

GARCIA, Edméia; D’ELIA, Maria Elisabete Silva. *Coleção Cursos IOB: Secretária Executiva* – 1ª Ed. Editora IOB: Thomson – São Paulo – 2005. 206p.

GODOY, Arilda Schmidt. *Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades*. Revista de Administração de empresas – V.35, n.2, pág. 57-63 – São Paulo, Mar./Abr. 1995.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Fundamentos de metodologia científica. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2011a. 315p.

“Maria”. [agosto 2012]. Entrevistadora: Felicia Dantas Gonçalves. Viçosa, 2012. 2 arquivos .mp3 (13min./30min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita no Apêndice A desta monografia.

ROTHMAN, Ian; COOPER, Cary. *Fundamentos de Psicologia Organizacional e do Trabalho*. 1ª Ed. Editora Campus – Rio de Janeiro – 2009. 344p.

PELBART, Peter Pal. *Capitalismo Rizomático*. In: Vida Capital. 1ª Ed. Editora Iluminuras – São Paulo – 2003. 252p.

PERES, Marcos Augusto de Castro. *Do Taylorismo/Fordismo à acumulação flexível Toyotista: Novos Paradigmas e velhos dilemmas*. Intellectus. Revista Acadêmica Digital das Faculdades UNOPEC, Sumaré/SP, v. 2, n.Jul./2004, p. 01-50, 2004.

SABINO, Rosimeri Ferraz; MARCHELLI, Paulo Sérgio. *O debate teórico-metodológico no campo do secretariado: pluralismos e singularidades*. CADERNOS EBAPE. BR – V.7, nº 4,

artigo 6 – Rio de Janeiro, Dez. 2009. Disponível em:  
[www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1769/1177](http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1769/1177)

SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. *SECRETARIADO do escriba ao web writer*. 1ª Ed. Brasport – Rio de Janeiro – 2004. 166p.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. *Psicologia aplicada à administração: psicologia de comportamento organizacional*. – 4ª Ed. Editora Atlas – São Paulo – 2011. 197p.

Site Portal do Secretariado Executivo – Acesso em 10 de setembro de 2012 – Disponível em:  
<http://www.portaldosecretariado.com.br/>

## 7. APÊNDICES

### 7.1. Apêndice A – Entrevistas

#### 7.1.1. Entrevista com a Ana, em maio/2012.

A	Ana
F	Felicia

A: E aí, me conta um pouquinho sobre você antes de você começar a me entrevistar. Você está em Viçosa também?

F: É, estou terminando o Secretariado Executivo também. Sou da turma de 2008.

A: Então você chegou eu estava na Alemanha, por isso que eu não te conheço bem. Por que eu cheguei em 2008, pra março, né. Aí, eu fiz só algumas disciplinas que faltavam e fui fazer monografia. Então não ia muito (na universidade).

F: Eu lembro que eu fui na sua apresentação de estágio, eu e um pessoal da minha turma.

A: Que legal!

F: É que chamou a atenção de todo mundo, que o pessoal era tudo de Juiz de fora ou dentro da UFV, e aí quando a gente viu alguém assim, “nossa fez estágio na Alemanha”, aí todo mundo foi.

A: É, foi legal, eu gostei mais da apresentação de estágio do que da monografia mesmo.

F: A monografia é quase um dilema pra gente às vezes.

A: Então eu fui, assim eu defendi no ano posterior aquele que parece que 14 apresentaram e 9 tomaram pau, um troço assim, não sei se você lembra da história.

F: Eu ouvi alguma coisa disso.

A: Nossa, as minhas colegas, altas colegas super boas de serviço tomaram pau, eu fiquei com medo, né. Por que, tipo quando gente ruim toma pau tudo bem, mas as meninas eram boas pra caramba.

F: Realmente, aí...

A: Tava nervozaça, mas aí deu tudo certo.

F: Que bom! Agora eu que vou passar por isso...

A: Vou te dizer, depois você sente altas saudades, viu. E olha que eu amo o meu trabalho, amo o que eu faço, mas nem se compara com a época de faculdade.

F: Todo mundo sempre fala isso, até com o ensino médio a gente fica assim.

A: É verdade.

F: Aí chega na universidade e fica “aí, como era bom”, “eu era feliz e não sabia”.

A: Mas, eu vou te contar, eu gostei mais do período de faculdade do que do ensino médio. Por que no ensino médio era tanta matéria que eu odiava, tipo, química, física. Deus me livre!

F: Uma das maiores alegrias da minha vida foi jogar fora o material de física.

A: Com aquela sensação de vai pro inferno que eu nunca mais vou precisar de você!

F: Nunca mais eu vejo isso na minha vida!

A: É assim, mas do ensino médio eu tenho saudade da idade, mas da vida mesmo eu tenho saudade da faculdade. De Viçosa também, nossa! Vou te contar esse mundo aqui.

F: Viçosa é praticamente toda voltada pros universitários.

A: É, realmente. Cidade universitária...eu tive oportunidade de voltar em Viçosa em 2010, no finalzinho. Que eu fui fazer um trabalho com o pessoal da agronomia. E nossa, é legal você voltar como profissional assim na sua faculdade. Muito show! Gostei muito.

F: Deve mudar um pouco a visão de tudo.

A: Totalmente. Você se enxerga muito neles, e fala “nossa, não tem muito tempo que eu tava assim também”.

F: Olha o pessoal desesperado andando pela reta com aqueles livros enormes.

A: Que não sabem o que é desespero! Realmente... Então, tá, Felícia, o que você tem pra me perguntar, o que você estruturou?

F: Foi mais ou menos um roteiro, não tem perguntas estabelecidas. Uma você já respondeu, que é o tempo de formada. E agora, seria tipo, por que você escolheu Secretariado Executivo? O que te levou a escolher a UFV também?

A: Então, talvez você fique um pouco decepcionada com a minha resposta.

F: Eu já ouvi umas que foram pérolas.

A: Assim, eu gostava muito de tudo, menos de física e química, então a única coisa que tava clara pra mim é que eu não queria fazer física ou química, nada que estivesse relacionado. E eu dava aulas de inglês e tinha muita vontade de mexer com idiomas. Então alguém passou o catálogo lá na sala, no terceiro ano que tinha a federal de Viçosa, secretariado executivo trilingue. Eu até brinco, quando perguntam o que eu estudei, eu falo secretariado executivo trilingue. O que me chamou atenção mesmo foi o trilingue.

F: Geralmente é.

A: E tem o seguinte: eu tinha que trabalhar, né, se eu quisesse estudar fora eu tinha que trabalhar. O curso é noturno, então mais perfeito que isso, impossível. A faculdade federal, então daí já contavam o renome, claro, a gente não quer formar em qualquer faculdade, e o fato de que eu não precisava pagar, então, tipo, eu ia ter o dia inteiro pra trabalhar e me manter e fazer o curso a noite e sem pagar, então foi perfeito. E o que me levou a escolher o curso foi a questão dos idiomas.

F: A maior parte do pessoal que eu conheço fala isso também, que o que atrai principalmente é a parte de idiomas.

A: É, depois a gente descobre as outras coisas e acaba gostando. E eu não acho que isso seja uma particularidade do secretariado executivo também, por que a não ser que você escolha uma área muito específica, você não sabe muito bem o que o curso vai te trazer. A gente é



muito imaturo, quando a gente escolhe o curso. Talvez, se eu tivesse 18 anos hoje, com a experiência que eu tenho, eu não tivesse escolhido o curso, talvez sim. Por que eu não posso reclamar do que o curso me trouxe, profissionalmente eu estou feliz, vou fazer mestrado agora pra me especializar na área de RH, mas não por que, somente por que eu não goste da área secretarial, mas sim por que eu acabei secretariando nessa área e me apaixonei.

F: Tem muita gente que eu converso, fala que gosta do curso, mas que não pensa em atuar como secretário executivo, fica, assim, pensando em ir mais pra área, principalmente, de administração. O pessoal, geralmente, faz o curso, mas não tem interesse real nessa área.

A: Mas, assim, quando eu me formei, eu procurei um emprego na área de secretariado mesmo. Eu não tentei em momento algum, eu quis ingressar diretamente num cargo diferente, como analista júnior ou alguma coisa assim. Outra coisa, é eu acho até que a minha primeira experiência de emprego foi legal por que eu lidava com tudo, então eu já tive a oportunidade de perceber que RH era uma coisa que eu gostava particularmente. Eu mexia com a parte financeira, a parte de comunicação, tudo. Então eu vi que RH era realmente uma coisa que eu mais gostava de fazer, era diagnosticar curso para o pessoal fazer, que aí buscava o meu background que já tem a ver com educação, apesar de que eu dava aulas de idiomas. E administração, o secretariado mesmo, por que envolve toda uma sensibilidade que a gente acaba adquirindo no curso. E foi assim, mas eu nunca pensei, tem gente que fala “eu não quero me envolver com secretariado de forma alguma”, inclusive eu tenho uma amiga que foi direto para a hotelaria assim. Mas, eu quis ver e é uma profissão super gratificante. Agora tem suas desvantagens, talvez você me pergunte isso.

F: Que assim que você formou e tal, quando você foi pro mercado de trabalho, o que que você, assim, do que a gente aprende no curso que falamos do mercado que você realmente verificou ou é muito diferente?

A: A maioria das coisas casou assim, a parte de contabilidade eu tive que ralar um pouquinho. Que a gente tem, pelo menos na época, a minha grade tinha contabilidade geral.

F: Continua só essa de obrigatória. (com relação a essa a área contábil)

A: E eu tive dificuldade, como eu te falei eu era a única pessoa responsável por uma filial de uma empresa argentina aqui. Tinha eu no administrativo, e o resto das pessoas eram engenheiros que iam pro campo, então tudo era comigo, terceirizava muito trabalho, né, por exemplo, nós tínhamos um contador. Mas, a gente tinha um sistema em que a gente tinha que

lançar pra empresa na argentina tudo o que a gente tinha recebido do contador aqui, que era muito de confiança. Mas, aí eu não sabia nada, percebi que eu não sabia nada, talvez também por que tinha muito tempo, eu fiz a disciplina antes de ir pra Alemanha, né, então passou, assim, dois anos até eu, três anos, sei lá, até que conseguir aplicar. Mas de qualquer forma a contabilidade que eu vi na UFV foi muito, assim, braçal, não teve nada que mostrasse que existia um software e que no software você só precisava fazer aquela barrinha no meio e coisa desse lado e do outro, que teriam outras formas de representação, então só, contabilidade só. Eu fui de um tempo em que você aprendia o idioma muito bem, então inglês... Tudo bem que o inglês eu já trouxe, eu já cheguei na UFV falando, mas todas as oportunidades que eu tive de aplicar o meu francês naquela época também, não deixou a desejar. A parte de administração também, eu percebi que eu tinha um bom conhecimento teórico, e assim foi. Contabilidade resumindo.

F: Foi o que teve maior diferença. Que hoje em dia uma coisa que eu vejo muito e reclamarem justamente da parte de idioma, que como colocaram o espanhol, ficou pouco tempo pro espanhol e pro francês.

A: Então você não aprende nem uma nem outra.

F: É, sai com um básico do básico. Aí, nesse quesito a gente ficou um pouco decepcionado com a nossa grade.

A: É, mas a discussão antes, era, quando tinha só o francês e inglês, “o espanhol é a língua do MERCOSUL”. O que é MERCOSUL? Não me pergunte. Tem que ter espanhol, e todo mundo brigava pra ter espanhol e teve espanhol. Agora tá, mas a gente já falava isso, a gente já achava que ia ser meio que mais ou menos tudo.

F: Pois é, eu que cheguei sem base de francês mesmo, fui aprender o básico aqui. Perdi contato, não tive tempo de fazer curso fora e tal, estou só com aquele nível super básico. Aí, fica meio chato assim, eu tentei ir atrás e tal, mas ficavam só nessa parte assim, tipo um verbo “to be” do inglês, e acaba desmotivando um pouco.

A: Verdade, o que é uma língua quando você não pode se comunicar com ela?

F: Pois é. Aí, nesse quesito o melhor teria sido uma coisa que a gente até comentou com um dos professores, que era dar a opção, tipo fazer inglês/francês, inglês/espanhol, espanhol/francês, que, pelo menos, tentava focar um pouco mais, ao invés de distribuir tanto.

A: Mas, eles fazem isso é por uma questão política também, Viçosa é uma das poucas universidades de letras do Brasil que ainda tem o francês. E eles sabem que se eles abrirem o francês como optativa, da Letras quase ninguém faz francês, se abrir como optativa pro Secretariado, tipo, ou você faz francês ou faz espanhol, por que pouca gente vai escolher francês e espanhol, né, vai acabar. Por que não vai ter corum e o que eles vão fazer com esses professores concursados de francês?

F: É, realmente, mas é que a gente já viu várias propostas de emprego, que pedem o francês.

A: É, existem. E é um grande diferencial, sem dúvida.

F: Teve uma recente que me mostraram, é uma vaga muito boa, mas francês fluente. Aí, já pega muita gente.

A: Eu não sei se eu me candidataria hoje, talvez como recém-formada sim. Mas hoje, eu já devo ter perdido muita coisa.

F: Já pensaria melhor, analisaria mais?

A: Com certeza. Por que não uso, praticamente não uso. Só quando realmente, eu procuro oportunidades pra falar o francês, tipo os expatriados que falam francês, eu os deixo saberem imediatamente que eu falo francês. Mas, isso é conversinha de corredor, né, por que trabalho mesmo em francês é raro. Raramente, vem alguma correspondência que a minha chefe me pede “o que está falando aqui?”. É muito raro.

F: Aí, então, desde que você formou, nas empresas como é que foi? Em cada empresa que você trabalhou.

A: Eu estou na segunda empresa desde formada, por que eu me formei, como eu te falei em janeiro de 2009. E fiquei dando aula de inglês e alemão em Viçosa, e procurando oportunidades. Só que o que me pesava muito era o fato de que eu não tinha um endereço em nenhuma cidade onde os empregos aconteciam, e as empresas hoje, e como RH hoje, eu sei disso, ela não quer chamar um profissional júnior pra uma entrevista, sendo que ele more em Viçosa, “vou fazer o cara vir até aqui, sendo que eu não posso dar uma garantia de emprego pra ele?”. A minha primeira oportunidade surgiu quando uma ex-aluna de secretariado arrumou uma proposta melhor numa multinacional e o chefe pediu que ela indicasse alguém e ela me indicou por que eu tinha falado pra ela “fica de olho, por que eu estou topando ir pra qualquer lugar” e ela conhecia um pouco o meu perfil e sabia que era confiável, por que a

coisa mais difícil é recomendar uma pessoa, eu tenho duas ou três, no máximo, que eu recomendo. Tipo, a minha melhor amiga, eu recomendo. Aí, o cara me chamou pra uma entrevista, mas, assim, acabou comigo na entrevista, por que ele foi numa linha de que “nossa estou vendo que você deu aula a sua vida inteira, você tem certeza que quer essa vaga?”, o que mais? “Você é muito novinha, você tem certeza que você quer vir pra cá? Você está em Viçosa” e eu respondia, educadamente, mas assim, “meu, eu viajei 800 km pra chegar aqui. Você acha que eu não quero o emprego?”. No final, pela entrevista, e como era uma área difícil também, área de seguradora, tem que lidar muito com homem, tinha que ser uma pessoa com o perfil mais agressivo. Então acho que as minhas respostas junto com o fato de que a minha amiga falou “ela é confiável” fizeram com que eu conseguisse a vaga. Assim, eu tive uma semana pra arrumar tudo e estar aqui em São Paulo. E como eu te falei, e minha grande dificuldade nessa empresa foi a contabilidade. E eu acabei...a empresa não tinha, assim, condições de investir em cursos nem nada, era uma empresa bem pequena, então eu tive que me virar sozinha. O meu livro de contabilidade azul foi comigo, inclusive acho que ele ficou lá na empresa, agora que a gente está falando sobre isso. E daí, eu tive uma oportunidade em 2010 pra fazer uma especialização de 10 semanas na Alemanha, fiquei naquela “aí, eu deixo o meu emprego e vou ou não vou?”, meus pais ficaram em dúvida também, por que, quando você mora aqui em São Paulo e tem um emprego, beleza. Mas, uma vez que você perdeu, se você não tem parente ou pais muito ricos, você tem que ir embora, por que o custo de vida aqui é muito alto, então eu não ia ter esse meio tempo, tipo, voltar da Alemanha com uma qualificação melhor e conseguir um emprego. Eu não tinha dinheiro nesse meio tempo. Mas, eu resolvi ir. Quando eu resolvi ir, o chefe me fez uma proposta de ir vinculada, só que no final não deu, não foi interessante, não deu certo, eu voltei com 3 semanas, eu fui chamada pela Bayer, quando você atualiza o currículo no Vagas com endereço de São Paulo e com uma especialização fora, é mais fácil do que eu imaginava. Se você lembra mais ou menos da recuperação pós-crise, isso foi junho de 2010, o mercado estava bombando, né. Acabei não tendo dificuldade por isso, e foi essa oportunidade na Bayer, que, assim, casava com os meus sonhos dourados, por quê? É alemã, eles estavam exigindo uma profissional com alemão, então já reduz muito a sua concorrência, o que eles pediam de interessante era flexibilidade de viajar, e interesse de atuar no negócio. Como assim? Normalmente, as profissionais que falam alemão aqui em São Paulo, são da escola alemã *Humboldt* ou Porto seguro. Geralmente, é gente que quer seguir no secretariado,

diferentemente da gente que forma em Viçosa, elas estão mesmo afim de um emprego legal, que tem hora pra sair e mais ou menos hora pra voltar, ou que mesmo que você tenha que ficar mais tempo no escritório, você não tenha que viajar. Então não era uma vaga fácil de preencher. Chegou eu com o alemão, e quando a chefe perguntou “você tem disponibilidade pra viajar?”, eu quase quiquei na cadeira de felicidade.

F: Só faltou ficar “Sim, sim, sim!”.

A: Eu respondi pra ela “eu não tenho disponibilidade em viajar, eu tenho interesse em viajar!”. Tudo o que eu quero! Não tenho filho, não tenho marido, não tenho empecilho nenhum. E assim, na área, nesse momento o que eu sentia quando ela falou “atuar no negócio”, ela queria dizer atuar na área do departamento. Como um grande problema em qualquer empresa, é tipo, tem mais trabalho do que mão, não dá pra pessoas muito especialistas, todo mundo tem que fazer um pouco de tudo. Isso não é mentira, não é balela de professor de administração, é verdade. Ela precisava de alguém que atuasse em programas, projetos mais simples. Simples que eu quero dizer, é que não exigia uma formação superior me recursos humanos ou uma pós em recursos humanos, um mestrado ou algo assim. E assim, eu comecei, me apaixonei pela área de treinamento e desenvolvimento e busquei administrar nessa área.

F: Assim, nessas empresas como é que você percebeu a visão que eles têm do pessoal do secretariado, do profissional? Eles sabem o que é ou ficam meio “vamos ver no que dá”?

A: Essa minha chefe, que é diretora de RH para a América latina, um cargo extremamente importante, é formada em secretariado. Então eu tive sorte nesse sentido, porque pra ela é bem claro que uma pessoa de secretariado é na verdade um administrador que fala vários idiomas. Ela nunca teve dúvida disso, mas preconceito existe sim, por parte do resto da empresa, eu acredito que exista preconceito. Tanto que, ultimamente, assim, isso começou quando eu me candidatei pra esse mestrado que eu te falei que vai ser na Alemanha. Existe um processo muito burocrático de mandar toda a sua documentação escolar e de faculdade pra um tradutor juramentado, após traduzir você manda isso pra Alemanha pra eles reconhecerem, se aquilo que você chama de curso superior aqui no Brasil seria equivalente a algum curso superior na Alemanha. E, surpresa, e eu não só... eu fiquei com medo, falei “nossa vai chegar lá *sekretariat*, o pessoal vai achar que eu fiz curso técnico”. Pra minha surpresa, eu acho que o meu currículo foi mais valorizado lá do que aqui, por que pra eles eu

tenho dois bacharelados, um em letras aplicadas a prática, línguas aplicadas e um em administração. Então pra Alemanha eu sou uma administradora e uma linguista, digamos assim.

F: Na Alemanha tem algum curso respectivo?

A: Não, não tem. Existe uma formação técnica, que chama (nome em alemão que eu não consegui entender), que é o que as meninas que estudam na escola alemã aqui fazem, é um curso de dois anos e é misturado, empresa, tipo você fica um pouco na empresa e um pouco na escola e no final você faz uma prova bem pesada que atesta você como tal profissional. Mas, curso superior não.

F: Superior, eu acho que tem em poucos países em secretariado, pelo que eu lembro são uns 4 ou 5, mais ou menos assim. E sobre o perfil que eles pedem, é o que a gente vê na universidade? Varia muito de empresa para empresa?

A: Vou te dizer, o perfil varia não só de empresa para empresa, como de cargo pra cargo. Agora mesmo a minha posição vai se transformar em duas, que a minha chefe era gerente, né, e agora ela virou diretora. Então ela vai ter uma analista para mexer com toda aquela parte que eu faço de viagens e etc., e uma secretária executiva que vai atendê-la como secretária mesmo, porque agora a agenda exige. O perfil que ela está buscando agora pra secretária é totalmente diferente do meu, porque se ela buscar uma pessoa que gosta de viajar, que se sente muito mal ficando o tempo todo no escritório, ela vai perder essa pessoa muito rapidamente, porque ela não vai ter esse tipo de trabalho pra oferecer. Ela precisa realmente de alguém que não deixe passar nenhum recado, que dê muito bem conta... não é bem assim, que o trabalho é atender telefone, mas tem muito trabalho que a gente faz que é praticamente do diretor. Se alguém chega e procura o diretor e ele não está, tem muita coisa que você pode resolver, então tem que ser uma pessoa muito esperta. Mas, tem que estar lá o tempo todo, porque imagina, chega alguém lá procurando a diretora e não tem ninguém pra dar um “oi”, o que acontecia muito quando eu estava, né, porque eu viajava também.

F: Fica uma situação meio chata, parece que não dão importância pro pessoal.

A: Então, eu acho, assim, que perfil varia muito de empresa pra empresa e de cargo pra cargo.

F: Na empresa que você está agora, como você diria que foi a questão do perfil da empresa com o seu? O que chamou mais a atenção neles?

A: Com esse cargo foi 100% de acerto, a minha chefe fala assim até hoje, porque eles procuravam uma pessoa extrovertida, que não tivesse muito medo de tentar, por que é meio que dar a cara a tapa mesmo, que fosse realmente fluente nos idiomas, porque não dá pra enrolar, não dá pra você pegar uma ligação internacional e depois falar “sabe o que é, chefe, é que eu não entendi muito bem, anotei o telefone errado”, e às vezes as ligações não são diretamente para a sua chefe, mas é perguntando pra você mesmo muita coisa, você tem que saber se expressar muito bem. Agora, por exemplo, tem várias vagas que surgem nas empresas, que eu já fui até convidada a participar do processo seletivo e tal e não tem nada a ver comigo, que eu já procuraria uma menina que não gosta de falar muito, que não dá muito a cara a tapa, que faz um trabalho mais *clean*, discreto e mais, tipo, ela não tem direito de errar, entendeu.

F: É aquela pessoa que passa despercebida quando faz tudo certo, mas se fizer uma besteira...

A: Exatamente, a nossa profissão é isso. Você falou tudo, tipo, fazer certo é a sua obrigação, se você fez errado, é por que tem muita coisa errada. Mas fazer certo, nem sempre você vai ser elogiando por fazer certo.

F: No certo você passa ali como quase invisível, mas uma besteirinha já vão olhar pra você, né.

A: Você entendeu tudo, por que no nosso trabalho também erros da nossa parte geram muito custo normalmente, custo palpável, custo que podem falar assim “se você tivesse feito assado você teria economizado exatamente X reais”, quando alguém do negócio faz um erro nunca vão saber mensurar, tipo, “será que se ele tivesse tomado outra decisão, seria mais certo?”. Mas, no nosso caso, é sempre muito claro, numericamente, que a gente deu um prejuízo pra empresa.

F: Realmente é bem complicada essa situação que a gente fica, porque é uma coisa assim de uma pressão absurda, né. Como tem como mensurar exatamente o que você custou pra empresa, fica aquela coisa meio que pesando muito em cima de você, tanto no seu autojulgamento, você vai ficar pensando tipo “putz, porque eu fui fazer isso e acabei custando tanto”, quanto do pessoal em volta que vai ficar prestando mais atenção no que você está fazendo.

A: Com certeza, e são coisas que parecem que nunca vão acontecer comigo, mas acontecem, tipo, a multifuncionalidade realmente é muito importante pra nossa área, porque a gente acha

que a desculpa de que “eu estava cheia de coisas pra fazer, por isso você me pediu pra cancelar aquele evento, eu esqueci, e agora o hotel vai cobrar os quinhentos mil reais de qualquer jeito”, tipo, o fato de que você tinha muita coisa pra fazer nunca vai ser desculpa, você se conforma com isso. Se conforma que você vai ter que pensar nas quinhentas coisas ao mesmo tempo, e agenda nela, papel nela, *post-it* nela, usa todas as ferramentas do seu computador pra pipocar na sua tela que você tem que fazer tal coisa, porque, realmente, é exigido muito mais da gente do que de qualquer computador.

F: Então, tem que colocar lembrete pra tudo quanto é lado, mas esquecer jamais!

A: Exatamente, se você tem o perfil de pessoa dispersa, que esquece muito as coisas, até o aniversário da sua mãe, é realmente, eu não sei, melhor você ir pra hotelaria, alguma área que você consiga concentrar mais em alguma coisa específica pra evitar esquecer.

F: E, você desde o início pensou em seguir mais pelo setor privado mesmo, ou você chegou a cogitar o público?

A: Não, eu descobri que eu não queria de forma alguma ir pro setor público já na Alemanha, por que, além daquele estágio que eu fiz e apresentei pra vocês, eu fiz um de 6 semanas no ministério do interior e eu vi que se na Alemanha era daquele jeito, no Brasil eu ia endoiar. Não é muito o meu perfil, eu preciso ter como aplicar as ideias que eu tenho, eu tenho que sair um pouquinho fora da caixa, e no setor público você está muito mais restrito, como um funcionário público. Como político o ideal seria que você tivesse esse perfil de executar ideias, como funcionário público você não tem verba, você não tem, tipo, “sempre foi assim, sempre funcionou muito bem, pra que mudar agora”. No setor privado dependendo também da área que você estiver, você tem mais flexibilidade.

F: Você já trabalhou em alguma empresa assim? Que era assim essa visão mais fechada, tipo, “a gente faz isso assim, está dando certo, não vamos mexer”?

A: Sim, a minha primeira empresa era bem assim. A atual não, ela prega muito a inovação, então eles querem ouvir a sua ideia e eles só vão falar que ela não funciona, depois de tentar, ou então, argumento convincente. Mas a primeira empresa que eu passei era meio assim, eu não tinha muita flexibilidade pra fazer um investimento mínimo. Eu quis implantar um programa de computador pra você pedir passagens online, sem custos pra empresa, seria uma cortesia da agência, e não deixaram, então, a única que seria prejudicada se o programa desse errado seria eu, mesmo assim eles não deixaram.



F: É bem aquela visão de que “em time que está ganhando não mexe”.

A: É verdade, e ainda tem aquela coisa você tem 23 anos, que era a idade que eu tinha na época e não fica inventando coisa, caçando chifre na cabeça de cavalo.

F: Que tipo, empresa maiores tendem a ser mais liberais ou não tem nada a ver?

A: Acho que depende também da empresa. A nacionalidade da empresa já pesa um pouco, as empresas alemãs, elas tendem a ser um pouco mais burocráticas, só que depende muito da liderança também, por que, por exemplo, a *Bayer* tem uma presidente mundial, a *Bayer cropscience*, tem uma presidente mundial americana, então o jeito de gerir dela é totalmente diferente. A gente fez várias campanhas pra mesmo estimular a inovação, e daí vai um pouco da sua gestão local, tipo se a minha chefe fosse mente fechada, o que não é o caso, eu teria muito mais dificuldade em implantar coisas e ter ideias e fazer acontecer. Eu digo assim, mesmo que ela não fosse tão cabeça aberta eu ainda teria condições de fazer as minhas ideias de alguma forma ou de outra serem ouvidas. Por que empresa tem isso, talvez o seu gestor direto seja um zero a esquerda, mas sempre vai ter um gerente ou um diretor de outra área que pode te ajudar de alguma forma, mas você tem que dar a cara a tapa e ir lá, né. Tem que tomar muito cuidado pra não passar por cima de ninguém, porque é uma coisa que acontece muito em empresa grande, tipo, você teve uma boa ideia, mas talvez quem vai levar crédito dela é a sua chefe. Não que tenha acontecido comigo, mas pode acontecer, sempre o mérito é da equipe, e não seu, por mais que a ideia tenha saído de você. Quem implementa leva mais, é mais o pai da criança do que quem realmente criou, porque quem criou esse programa mesmo que passo pelas universidades de agronomia, não fui eu, mas sou eu quem vou, então sou eu que fico conhecendo os professores e os alunos. Então você tem que ser bem entendido nessa situação de quem leva os louros.

F: Realmente, quem tem mais contato com as pessoas, lidando com as novidades é que o pessoal já associa com aquela ideia.

A: Exatamente, mas tem outro porém, se você procurar na internet o programa “de olho no futuro”, nunca vai aparecer o meu nome nas reportagens, porque tem que ser em nome da gerente, então... mas o que eu construo com isso ninguém tira, né, é só uma questão de ego mesmo que a gente tem que trabalhar e humildade.

F: É aquela coisa de não ficar querendo tanto ser centro de atenções, não sei se eu estou viajando, mas tem gente que faz as coisas e quer levar a glória, senão não fica satisfeito. Mas,

é saber, tipo, reconhecer o seu papel e saber que você foi importante praquilo ali, mesmo que os outros não fiquem ali falando “nossa, muito bem!”. Tem gente que tem muito essa necessidade.

A: O reconhecimento vem de outras formas também, não é só por que o seu nome não apareceu na reportagem, que você não é importante. Mas, a gente leva um pouco de tempo pra saber lidar com isso, por que no começo eu tinha um pouco disso de “queria o meu nome no jornal”, mas hoje eu vejo quando alguém liga e fala “queria o de olho no futuro na minha universidade e me falaram pra falar com a Ana”. Eu sei que de uma forma ou de outra o reconhecimento está vindo.

F: E das coisas assim que você viu no curso, teve alguma coisa que você levou pra empresas, alguma ideia que tenha sido assim, meio que um diferencial? Tipo que nem a gente aprende em, sei lá, tec-tec (abreviação que os alunos e professores do secretariado usam para a disciplina SEC 140 - Técnicas e Tecnologias de Comunicação Oral), dessas técnicas e tal? Não sei se eu estou me fazendo muito clara...

A: Não, está clara sim. Mas essa eu acho que vou ter que viajar mais um pouquinho. Porque, que fosse assim tão inovadora, eu acredito que não, porque acaba que a academia anda um pouco atrás do mundo real, então tudo que pra academia às vezes é novidade, e porque já está acontecendo há algum tempo nas empresas. Não que não tenham sido válidas, mas pelo menos serviram pra eu fazer, pelo menos, o que a empresa esperava, mas nada que me destacasse, que eu levasse de uma forma tipo, “aprendi isso na federal de Viçosa e ninguém aqui sabe isso”, não. Talvez porque também, Felicia, a primeira empresa que eu cheguei, como eu te falei, eu não tinha muita oportunidade de fazer nada diferente. Então talvez aquela paixão inicial, aquela empolgação que você chega querendo aplicar tudo que você aprendeu tenha dado uma arrefecida, porque eu não tinha como mesmo, né. E depois, quando eu cheguei na Bayer, eu meio que segui o fluxo e, assim, eu sinto que todo mundo reconhece muito a minha formação, desde a entrevista elogiaram a federal de Viçosa, e a minha chefe falou “não sabia que tinha secretariado lá, mas quando vi que você tinha feito lá, eu quis falar com você”.

F: O pessoal então, geralmente, nem conhece o curso, olha no currículo, mas considera mais a universidade em si do que o curso.

A: É aquilo que eu te falei, como aqui tem cursos muito fortes e muito bons, os cursos técnicos em secretariado. O pessoal acaba sendo indiferente pra ele mesmo. A pessoa fez secretariado executivo trilingue, né, curso superior ou técnico em secretariado, mesmo as meninas do *Humboldt* e Porto seguro, elas saem, elas normalmente são nativas em alemão, filhas de alemães, aprenderam desde pequenas, o que é muito importante pras empresas alemãs. E, por terem essa base de alemão, aprendem o inglês maravilhosamente bem e aos 19 anos, 21, sei lá, quando elas saem do curso, elas já estão super craques. Elas são aqui de São Paulo, e isso faz uma diferença muito grande, porque quando eu cheguei aqui, eu tive que me adaptar culturalmente a muita coisa.

F: São Paulo é quase uma realidade a parte do que a gente está acostumado em praticamente qualquer outra cidade.

A: Exatamente, então elas têm essa vantagem. Mas, aí a gente traz aquele diferencial da mobilidade, porque se você saiu da sua cidade pra morar em outra e agora teve disposição de vir pra São Paulo, as chances são que você tem mobilidade, né.

F: Você vai estar mais disponível pra fazer viagens pro exterior, pra qualquer outra parte do país também.

A: Assim, vou ser sincera, no meu caso acontece mais viagem no Brasil. Exterior, pela empresa eu só fui duas vezes, uma vez na Argentina, se é que conta, e recente, na Colômbia. Mas, eu acho que isso depende de empresa também, acredito que vai ter empresa que você vai acompanhar o executivo, por exemplo. E aí, as chances de ser no exterior são maiores.

F: Que muito anúncio de emprego que eu vi, mas aí eles sempre pedem muita experiência, falava mais da questão de viagem pro exterior do que dentro do Brasil mesmo.

A: É, pode ser. Mas, eu não conheço ninguém da área de secretariado praticamente que viaje muito pro exterior, a não ser pessoas que cuidam da área que a gente chama de “Latam”, que são áreas da América latina, incluindo o Brasil, elas acabam organizando muito evento fora, mas na América latina. Então, elas viajam. Eu acredito que a secretária que viajaria pro exterior seria alguém, por exemplo, que estivesse em uma empresa brasileira, que está fazendo negócio nos Estados Unidos e na Europa, aí tinha uma chance maior de ir pra esses países como secretária.

F: Uma coisa que falam muito pra gente é a questão das habilidades interpessoais. Pra você isso se provou muito importante, você tem que lidar com muita gente, ou é uma coisa que dá pra ir treinando com o tempo, ou é mais inerente?

A: Eu tive oportunidade de treinar com o tempo, na minha primeira empresa lidando com gente muito difícil. Hoje, eu lido com pessoas de todos os níveis, e por ser RH eu tenho que ser legal tanto com a menina da copa quanto o presidente “Latam”. Então o modo de tratar é diferente, é tão grave quanto eu me dirigir de forma desrespeitosa ou de baixo calão ao presidente “Latam”, é eu me dirigir com um palavreado rebuscado a menina da copa.

F: É saber como lidar com cada tipo de pessoa, né.

A: Exatamente, você tem que saber adequar o seu vocabulário, isso é o que eu acho mais importante. Muito cuidado pra não desenvolver, pequeno ou grande, toda empresa tem sua fofquinha. Às vezes, a gente fica “a menina da comunicação é tão minha amiga, que eu vou falar o que eu estou achando do cabelo daquela outra, e que aquela outra nunca vai saber”, muito cuidado com isso, então, você deve ser considerado uma pessoa discreta e legal é muito difícil, porque pras pessoas, a pessoa legal é aquela que ajuda, tipo, fica rindo pelos corredores, e rindo alto e falando sobre a última festa de confraternização. E a pessoa discreta é aquela chata, insuportável. Mas principalmente na área de RH, eu tenho que ter muito cuidado com isso. Às vezes, eu estou conversando com você hoje, super legal com você, mas por dentro eu estou chorando porque eu sei que amanhã você vai ser despedido, e eu não posso deixar isso transparecer de forma nenhuma, por mais que você seja a minha melhor amiga. E já aconteceu casos de gente da minha área que estava pra ser desligado na segunda, eu chegar, olhar pra pessoa e ter que fazer cara de paisagem, né.

F: Nossa, tem até que ser meio atriz na hora.

A: Com certeza, quase isso. Quase que eu recomendo na grade um pouquinho de teatro.

F: Botar um “artes cênicas” básico ali.

A: Exatamente.

F: Essa parte assim, pelo menos eu acho que teria um pouco de dificuldade. Porque é complicado esse tipo de situação, de você estar ali conversando com a pessoa sabendo que daí alguns dias vão demitir ela, fica aquela coisa que você fica meio...

A: Você se sente muito traidora, o sentimento que eu tive foi esse: de traidora. Porque, por exemplo, quando isso aconteceu...Você não vai citar detalhes e nomes do que eu estou te falando?

F: Não, pode deixar.

A: (Trecho omitido a pedido da entrevistada)... Outra dificuldade que eu tive, não sei se você vai perguntar isso, mas eu acho legal compartilhar, se não servir pra sua monografia, serve pra sua vida: são “costas internas”, em empresa multinacional se você fez um trabalho bom e chamou a atenção de alguém, vai chover propostas. A minha primeira caiu no meu colo quando eu tinha três meses, uma pessoa que descobriu que eu falava francês veio me convidar pra ser secretária executiva de diretoria de um diretor francês de um dos maiores níveis, maior nível de diretoria na verdade. E eu tive que falar não, eu quis falar não, porque ia ser um cargo daqueles mais, a menina ia viajar, ia, pra workshop, mas não ia ter envolvimento no negócio. E aí, eu pensei “nossa, eu dizer pra esse cara agora vai me colocar um X na cabeça”, porque a primeira coisa que eu argumentei foi: “Rafael, ”... inclusive hoje ele está na *L'oréal*, em Paris... “eu tenho só três meses de *Bayer*”, aí ele falou “E daí, eu falo com a sua chefe”. Fiquei roxa, e eu sabia o que isso representaria, na época eu era assistente de gerência, assistente executiva 2 como eles falam e eu ia virar 4, eu ia dar dois saltos de carreira. Então eu tinha plena consciência de que monetariamente falando, eu ia ter começado a ganhar no meu quarto mês de *Bayer* o que eu ganho hoje, depois de dois anos, provavelmente, de cara. Hoje eu estaria, pelo menos, uns dois mil reais do que eu realmente estou, mas não era o momento, e eu não me arrependo, principalmente quando eu vejo o trabalho da pessoa que ficou, que é muito minha amiga, eu vi na hora. Depois disso, apareceram outras chances, não tão tentadoras como essa, mas você tem que ponderar um pouquinho também o que é bom realmente pra você, o que é só monetário, chega um ponto que você vê que dinheiro não é tudo, principalmente, eu falo sempre pras pessoas: tem que olhar o cargo, e pensar “cara, se me pagassem 10 mil hoje pra ficar sentada, meio que babá de executivo, eu não queria”.

F: É, tem que ponderar não só aquele lado mercenário, de “nossa, vou ganhar muito mais”, mas tem que ver também: será que eu vou dar certo nisso? Será com essa situação?

A: Você tem como se queimar também. Do mesmo jeito que com três meses eu era a super, se em dois meses eu parasse, performasse mal porque eu não estava preparada pro cargo, que não era o meu perfil. Eles não vão me dar a chance de voltar praquele cargo de antes. Ia

acabar sendo desligada, né. Então tem umas coisas que você só tem uma chance de pensar, e de se pré-arrepende antes de fazer, depois não tem outra chance.

F: E, assim, desde que formou, nas empresas que você trabalhou, o que teve frustrante? O que você considera uma conquista que você teve na vida profissional?

A: Vou falar das coisas boas primeiro. A conquista foi no começo desse ano, eu fui promovida a secretária de diretoria, meio que por osmose, por que, por osmose não, porque me foi oferecido um cargo de secretária de diretoria antes, que eu não tive interesse, mas no final do ano passado a minha chefe foi promovida a diretora, então automaticamente eu virei secretária de diretoria. E aí o que eu achei bem legal foi que normalmente é uma política você não dar aumento por mérito pra pessoas que foram promovidas nos últimos 12 meses, mesmo assim eu recebi aumento por mérito, assim, o valor não me interessa porque ele é praticamente irrisório. Mas você receber uma carta de aumento por mérito, quando, assim, possivelmente, você não era nem elegível pra isso, faz com que você perceba que as pessoas estão notando o seu trabalho, porque não é só o seu chefe que faz isso. Isso passa por avaliação de comitê e coisa assim, então pras pessoas não discutirem ou discutirem, mas aceitarem os argumentos, no sentido de que “mas peraí, ela foi promovida em janeiro”, porque elas conhecem o seu trabalho e veem. Outra coisa muito gratificante, é aquilo de ser associada a projetos, né, já tem na empresa há muito tempo, mas ninguém fala assim “fala com a gerente”, e sim “fala com a Ana”. Isso é muito legal! E de frustrações que eu tenho é a de não ter conseguido desenvolver um assistente que eu tive, que no final a gente teve que desligar. Porque não sei se foi na hora da seleção o problema, mas ele não tinha muito o perfil, e eu achei que eu como ex-professora e tal não teria caso perdido pra mim, que eu ia sempre conseguir sempre trazer alguém pra trabalhar comigo, no sentido de acompanhar, fazer o que tinha que ser feito, fazer com amor, motivar e tal e eu não consegui. Isso foi a maior frustração e eu tenho plena consciência de que eu não estou preparada pra, por exemplo, gerir uma equipe. Porque tá, o menino não tinha o perfil beleza, mas existem chefes que fazem milagres.

F: Eles conseguem transformar o que parece que está perdido, em coisa de sucesso, né.

A: Não foi o meu caso, então eu quero muito trabalhar isso ainda.

F: Não sei como é que funciona muito assim, a questão de motivação dentro das empresas. Fica muito restrito mesmo a essa coisa de dar um bônus, uma gratificação ou coisa assim, ou eles procuram mudar um pouco?

A: Não, na verdade, eu não diria como não só que isso não é restrito a remuneração como que passa longe de remuneração. Assim, é muito difícil um gestor dar um aumento pra um funcionário, não é só ele querer, tem uma questão de faixa, então não importa o quanto você seja boa, se você está no limite da sua faixa, o seu chefe não vai conseguir fazer nada com você financeiramente. Mas, tem outras formas de motivação, sim, te dar projetos, que tenham a ver com o seu perfil, te proporcionar cursos. Em alguns casos, até viagens são proporcionadas (som inaudível por conta dos barulhos de fundo). Passa mais por esse tipo de coisa, te dar um projeto que não é puramente a sua responsabilidade, mas que mostra que a empresa confia em você é muito mais motivador do que te dar um aumentozinho. Agora o que acontece é o seguinte, tipo, essa pessoa que eu comentei que a gente teve que desligar, ele queria muito ir representar a empresa em projetos fora, só que ele não dava conta do puramente administrativo, então você só vai conseguir projetos diferenciados e coisas assim mais fora da caixa, quando você estiver fazendo o seu trabalho de uma forma tão exímia e tão boa que ninguém tenha medo de “putz, mas ela já está errando nisso e esquecendo aquilo, se der mais um projeto pra ela, aí que ela não vai conseguir fazer nada.”.

F: Tem que ser muito bom mesmo no que você faz pra conseguir, né?

A: Passa muito pela automotivação. Empresa nenhuma vai querer motivar uma pessoa que é pessoalmente desmotivada. Normalmente passa, do tipo “ela está satisfeita, então vamos dar mais incentivo”, mas não assim “ela não anda satisfeita, anda chateada, acha o salário baixo, está achando o cargo chato, o chefe chato. Vamos fazer alguma coisa pra mudar.”. Pra mim 80% da motivação é automotivação, se você estiver me achando um saco, achando a sua chefe um saco, insatisfeita com o salário, e achando o seu trabalho ridículo, não é um curso que eu vou pagar pra você ou uma viagem de incentivo que vai te recuperar. Concorda?

F: Pois é. Na hora, assim, até a pessoa fica um tiquinho felizinha, mas depois volta ao que estava antes. Não tem como num caso desse conseguir fazer uma pessoa que não se sente motivada com o trabalho a ficar motivada.

A: Exatamente.

F: Eu acho bem difícil.

A: E pra mim, assim, a questão da automotivação, primeiro passo é difícil pra um recém-formado: é você realmente escolher uma vaga que tenha a ver com o seu perfil, mas eu sei, eu passei por isso, é, recentemente o suficiente pra saber que o primeiro emprego acaba sendo meio no cheiro. Primeiro, você não sabe exatamente o que você quer da vida, segundo, você não está muito podendo escolher, né. Por que você começa “ah, mãe, tipo, tal empresa me ofereceu, mas eu não quis. Tal empresa também, mas eu não quis”. E, pô...

F: Aí, já fica aquela coisa, né...

A: Então é assim, no primeiro emprego você tem esse espaço pra sentir, mas a partir do segundo, a partir do momento de sair desse emprego pra uma outra oportunidade você já tem que procurar uma coisa que tenha a ver com você. Por que senão o que vai acontecer é seu currículo virar *patchwork*, sabe o que é *patchwork*, né? Aquelas almofadinhas cheias de retalhos... Aí, está lá “Ana Silva, dois meses na *Cooper* e dois meses na *Bayer*, três meses na *Genta*, quatro meses na...”. Pô, vão perceber em algum momento que o problema não é a empresa, né. Que a gente de RH olha muito isso, questão de currículo *patchwork*. “Ai, Ana, mas, tipo, eu estava só seis meses na empresa X e apareceu uma oportunidade imperdível de eu fazer uma outra coisa na empresa Y. Posso ir ou meu currículo vai ficar sujo?”. Pode, por que uma vez ou outra, em determinados casos você vai ter argumentos pra falar numa entrevista daqui a dez anos, “Mas você só ficou dois meses na sua primeira empresa?”, “É, mas eu fiquei dez anos na segunda.”, “Por que?”, “Por que na empresa primeira não me ofereciam isso, isso, isso e nem isso, e a empresa segunda oferecia.”. Desde que você tenha argumentos, é bem plausível, agora como é que se você ficar também só três meses na nessa empresa segunda, que era maravilhosa e falar “ah, mas não era bem o que eu imaginava, por que não era tão grande quanto eu imaginava e não tinha chance de crescimento”. O cara vai falar “claro, você estava três meses nela, que chance de crescimento você tinha?”. Então você tem que pensar muito assim.

F: Fica parecendo que a pessoa é desinteressada, tipo, qualquer coisa que aparecer que seja ligeiramente melhor do que eu tenho aqui, eu vou.

A: É, isso a gente chama de franco-atirador, né. Atira pra todo lado, e tipo, “cem reais a mais, eu estou indo”. Gente, às vezes, mil reais a mais não justifica.

F: Quando chega lá só quebra a cara.



A: Agora, por exemplo, eu saio da Cooper pra ir pra Bayer. Você acha que algum dia alguém vai me perguntar por quê? É óbvio, né. Saí de uma empresa argentina com esse escritório minúsculo no Brasil, onde eu nunca ia fazer carreira, por que eu já era o cargo mais alto dessa empresa, pra ir para uma multinacional que pedia exatamente os idiomas que eu tenho e que me motivava me dando projetos muito mais interessantes fora da cidade. Putz, ninguém vai discutir.

F: Não tem o que perguntar, tipo, “Por que você trocou de empresa?”.

A: É, não tem.

F: Tipo, é meio óbvio... Deixa ver aqui, acho que por enquanto é só. E muito obrigada por ter topado essa entrevista.

A: Que isso, você já tem suficiente?

F: Sim, obrigada!

### 7.1.2. Entrevista com a Maria, agosto/2012

M	Maria
F	Felicia

F: Aí, como eu falei é uma entrevista pra minha monografia, é tipo um bate-papo, não tem muito um roteiro.

M: Sim.

F: De início é aquela coisa assim... Quanto tempo você está formada? O que fez você escolher o Secretariado Executivo e a UFV? E, se depois de formada o que você encontrou no mercado de trabalho é parecido com o que falam pra gente no curso ou se não tem nada haver, como foi?

M: Então, Felicia, eu me formei em janeiro do ano passado, então tem um ano e meio. E, no caso, eu trabalho na UnB, aqui em Brasília desde janeiro deste ano, então já faz sete meses. E o que me fez escolher o Secretariado Executivo foi a mistura da grade curricular, né, que é aquela área multidisciplinar, que na época não tinha muita certeza de que curso fazer. Então

eu gostei da ideia de misturar línguas estrangeiras, administração, psicologia, informática. Eu acho essa mistura o máximo! E não me arrependo da escolha que eu fiz. Não me arrependo, gostei muito do curso, claro que tem suas debilidades, principalmente, que às vezes falta professor de certa disciplina e tudo mais. A UFV, como um todo, tem uma qualidade de ensino muito bem reconhecida. Aqui mesmo em Brasília, as pessoas falam da UFV, apesar de não conhecer muito o secretariado, então só de você falar que estudou na UFV já pesa um pouco, né. E o curso de secretariado é um dos melhores do país. Então não me arrependo daquilo que a UFV, que o curso me ofereceu. Em relação ao mercado de trabalho, o setor público é bem particular, né. Por que foram chamados secretários executivos pra trabalhar em diferentes unidades da Universidade de Brasília, eu fui locada no Instituto de Relações Internacionais. E, eu percebi que há uma certa divergência entre as atribuições de um secretário executivo, que, no caso, foca muito na assessoria, no uso das línguas estrangeiras, da questão da pessoa ser ativa, polivalente. E, no caso do serviço público, pelo menos o que eu experimentei, a gente fica bem restrito a atividades administrativas acadêmicas, pelo menos, onde eu trabalho, são bem acadêmicas. Então a gente cuida mais de atender as demandas do curso de relações internacionais, eu, no caso, né, como secretária executiva, do que auxiliar realmente um chefe, auxiliar um gestor. Então, como eu comecei agora, as minhas atribuições ainda estão sendo subutilizadas. Eu creio que com o tempo, talvez, a gente encontre mais oportunidades dentro da universidade, né, principalmente, pela capacitação. Mas no serviço público, é difícil, pelo menos pelo o que eu já ouvi das outras meninas que já se formaram, que é difícil você se ver como secretária executiva dentro do ambiente público, é bem diferente do privado.

F: Fica mais naquela parte técnica mesmo?

M: Seria mais a parte acadêmica, como se eu trabalhasse no... como que fala aí na UFV? Na reitoria, no Bernardão, quando você vai imprimir o currículo escolar, como chama mesmo? Eu esqueci...

F: Agora me escapou também... Que seria mais ou menos como os estagiários fazem por aqui? Não sei... É que, tipo, como dizem, no setor privado cobram muito da gente...

M: No meu estágio... (o sinal ficou muito ruim, absolutamente impossível de entender até na hora da conversa.). Tá me escutando?

F: Tá bem cortado, os últimos minutos não consegui entender nada.

M: A sua voz também está bem cortada, mas vamos ver. Qual é a última coisa que você ouviu?

F: Foi logo na hora que eu te perguntei, aí já começou a cortar no início da resposta, já ficou bem ruim de entender.

M: Foi sobre a questão de estagiários, né? Você comparou com o trabalho dos estagiários, né?

F: É, foi mais ou menos assim, que tipo, na área privada eles costumam cobrar muito da gente, aí eu não sei de na área pública pegam mais pela parte das habilidades, assim, rotineiras do secretariado, que é uma coisa que a gente vê mais por aqui nos estágios.

M: Ah, sim. Quando eu fiz estágio, eu fazia muitas coisas, eu me sentia mais secretária executiva quando eu fazia estágio na UFV, do que eu me sinto secretária executiva agora. Agora eu me sinto como uma pessoa do meio acadêmico, da parte administrativa, que tem que fazer o curso de relações internacionais dar certo, na parte administrativa. Então, eu sinto falta da parte de assessoria, da parte de... daquela independência que a secretária tem pra resolver os problemas. Eu estou falando isso, mas eu estou gostando do que eu estou fazendo, eu gosto do trabalho, estou gostando dessa parte acadêmica, de conhecer o curso de relações internacionais, eu estou gostando sim, e, é só que é um pouco diferente daquilo que a gente estuda, por que me parece, pelo menos, durante a minha graduação eu tive a impressão que o curso foi voltado pra área privada, né.

F: É, realmente, parece um pouco mais pra isso mesmo.

M: Aí, quando você entra no serviço público, aí você vê que o funcionamento aqui no serviço público é diferente, por que você tem que atender ao cidadão. Quando você está numa empresa privada, você tem que atender a empresa, que quer produtividade, né. O foco é a diferença, o foco da empresa privada é o lucro e atingir os resultados que a organização espera, agora o objetivo do serviço público é para fazer o melhor para a sociedade, então você já sente a diferença nisso, né, no trabalho você tem que fazer o que puder para atender o cidadão, sendo você secretária executiva, sendo você administrador ou psicólogo, técnico de informação, todos trabalham com um único objetivo, que é atender a sociedade, servir a sociedade.

F: Aí, a abordagem é totalmente diferente, né.

M: Isso. É isso.

F: E, durante o curso mesmo que você decidiu seguir pela área pública, ou você chegou a pensar em seguir pela área privada também?

M: Olha, eu achei que eu fosse seguir a área privada, sinceramente. Mas, aí apareceu essa oportunidade do concurso aqui em Brasília e eu fiz, passei e decidi investir nessa área, né, pela questão da estabilidade, o que mais me atraiu foi a estabilidade e a oportunidade de investir, academicamente, dentro da própria universidade. Fazer especialização, mestrado, capacitação, por que parar de estudar, eu acho que a gente não deve nunca. No meu turno fica mais fácil, por que eu, no caso, já estou dentro de uma universidade, então... Eu não tive oportunidade de pesquisar sobre isso, mas eu tenho a impressão de que quanto mais você se capacita academicamente, mais a universidade te valoriza.

F: Acho que tem, além da valorização nesse aspecto assim, tem a valorização do salário.

M: Isso.

F: Que quanto maior a graduação da pessoa, mais ela recebe.

M: Isso mesmo.

F: Aí, quando você formou você já entrou nesse emprego ou você passou por outro antes?

M: Não, eu formei, e fiquei mais um semestre em Viçosa fazendo umas disciplinas como estudante especial, e continuei no estágio, depois eu fiquei um tempo na minha cidade natal, que é Volta Redonda no Rio de Janeiro, e logo em seguida eu fui chamada pelo concurso, aí eu vim pra Brasília. Eu não passei pelo meio privado.

F: E dentro do meio, do setor que você está como o pessoal vê o profissional de secretariado? Eles acham que é, meio que “só uma secretária”, sem querer menosprezar o pessoal que faz o técnico, ou eles veem como um profissional mais completo, meio que um administrador que também fala outros idiomas? Como eles percebem o pessoal do secretariado?

M: Olha, infelizmente, pelo o que eu percebo e pelo o que eu o que eu ouvi de outras secretárias executivas daqui, o profissional... as pessoas, os colegas, os chefes, eles não tem ideia do que é um secretário executivo, então eles acham que você passou num concurso público, muitos não sabem nem que a gente tem graduação, acham que a gente passou pra uma vaga para um cargo qualquer, tipo, técnico, assistente administrativo, quer dizer, cargo qualquer entre aspas, né, por que assistente administrativo tem seus méritos e tudo mais, mas eu estou focando na questão de educação, um é ensino médio, outro é ensino superior. Então,

assim, eles desconhecem que exista graduação em Secretariado Executivo, desconhecem que o secretário executivo estuda administração, estuda línguas estrangeiras, então também pelo fato da língua ser subutilizada aqui, nem imaginam que a gente estuda francês, estuda inglês e espanhol. Então, eles não me enxergam como secretária executiva no seu potencial, nem imaginam que a gente estuda pra isso. Infelizmente é assim. A questão do concurso pra Secretário Executivo parece que foi uma vitória do sindicato das secretárias, mas dentro do meio da universidade ainda se desconhece o que seria uma secretária executiva na verdade, o que ela pode oferecer, ela ou ele, né.

F: Aí nesse caso, eles nem devem saber muito bem como assim, o que eles podem delegar para o secretário executivo, deve ficar bem subutilizado, né?

M: Isso, isso. Então parece que existe a vaga de secretária executiva, mas falta divulgação, falta conhecimento do que é ser secretária executiva, né?

F: É, realmente, fica aquela coisa meio que não adianta ficar fazendo tudo isso, se o pessoal não sabe usar, fica um monte de profissional mal utilizado e desmotivado até.

M: Isso, isso. Dependendo do setor a discriminação é maior ainda.

F: Você já conheceu algum caso de pessoal realmente que achava que, tipo, “pra que um curso disso?”, ou então, “Graduação pra secretariado?”. Já passou por alguma situação dessa?

M: Não. Quando eu fazia a graduação sempre me perguntavam “Você faz Secretariado Executivo, que bonito! Que chique!”, sempre falavam “Que chique!”. “Mas o que você estuda como secretária executiva?”. Aqui na UnB nunca me disseram diretamente isso, né, nunca me disseram “Pra que que estuda isso?”, “O que você fez na sua graduação?”, nunca me perguntaram diretamente isso, mas talvez, o próprio estereótipo que a pessoa tem, de que a pessoa não fez nem uma graduação, e se fez, Secretariado Executivo foi bem fácil, bem sem utilidade, né. A impressão que eu tenho é essa.

F: Às vezes, eu também reparo isso, que as pessoas acham que o nosso curso é aquela coisa super fácil, que qualquer um entra e qualquer um passa. Que eu já vi gente falando assim quando a gente fala que teve que estudar muito pra isso, o pessoal fica “Mas pro seu curso tem que estudar tanto?”, eu já ouvi isso. E eu fiquei tipo, “Cara, você acha que só porque é da área de humanas, só porque é secretariado não estuda?”.

M: É, tem disso, né.

F: É, é meio chato nessas horas, mas infelizmente o pessoal não conhece muito. E como foi que você descobriu o curso?

M: Eu descobri o curso por acaso, eu fazia cursinho pré-vestibular lá em Volta Redonda, daí no final do cursinho, no final do ano eu recebi... eles entregaram uns folhetos sobre a UFV e sobre os cursos da UFV. Aí, eu li aquilo e pensei “Poxa, que chique, Secretariado Executivo Trilíngue!”, eu achei chique.

F: É um nome que chama atenção.

M: Eu achei muito chique. Daí o que que acontece? Eu fui procurar mais, olhei a grade, pesquisei. O que me atraiu mesmo, o que pesou muito foi o fato de estudar inglês e francês.

F: Foi a parte de idiomas, né?

M: Isso, a parte de idiomas foi um grande diferencial. Eu acho que se fosse só Secretariado Executivo e fosse a grade só, sem as línguas estrangeiras, o curso, a escolha não teria pesado tanto nessa área. Então eu olhei o folheto e as datas das inscrições e me inscrevi, aproveitei a oportunidade de que o vestibular pôde ser feito em Volta Redonda, o que facilitou a minha vida, fiz o vestibular em Volta Redonda, passei, fui pra Viçosa.

F: Voltando um pouco na sua função, quais as tarefas mais comuns que eles te passam, como é assim, o dia a dia no setor que você está?

M: Tarefas de secretaria mesmo, como atendimento telefônico, atendimento ao público, que seriam estudantes de relações internacionais, pessoas que buscam informações, professores, pessoas de outros departamentos, organização de arquivos, participações em reuniões, redação de atas, organização e implementação de processos, assessorar, assessorar entre aspas, né, auxiliar o chefe de secretaria em alguma atividade específica, por exemplo, agora a gente estava cuidando da lista de alunos que vão fazer o ENADE, essa é uma tarefa assim que não faz parte da minha rotina, mas ele me pediu ajuda e eu ajudei. Então, às vezes, aparecem algumas tarefas que não fazem parte da minha rotina, mas que sempre podem contar com a minha ajuda.

F: No setor público fica mais aquela coisa mais “certinha”, mais pré-estabelecida?

M: De rotina? Quando eu falo rotina, eu falo aquelas atividades mais comuns, né. As atividades mais comuns são: essa de atendimento, reuniões, e processos. E atividades que não fazem parte da rotina são essas que aparecem esporadicamente, como a do ENADE.

F: Que eu sempre ouvi falar que alguns reclamam na área pública, é que ela é muito estática, você não tem liberdade pra quase nada.

M: Liberdade que você fala é de inovar?

F: Que, às vezes, em empresa privada, eles gostam que os funcionários sejam mais criativos, que tragam soluções novas pra algumas coisas. De realmente, essa parte de inovação.

M: Sim, lá no INREL, INREL é o Instituto de Relações Internacionais, quando eu digo INREL eu estou me referindo ao local que eu trabalho, tá. No INREL, o chefe, o chefe de secretaria e o diretor do instituto são bem abertos assim, eles aceitam sugestões, eles pedem auxílio, então eu sinto que eles consideram a opinião dos funcionários. Então, isso é um lado positivo que pode ser que equiparado a liberdade e autonomia... a liberdade e a possibilidade de usar a criatividade no ambiente privado. Eu acho isso, pelo menos no INREL, funciona desse jeito.

F: Aí, assim, com a sua vivência na profissão, já que o concurso foi pra Secretariado Executivo e tal. Como é que você analisa o que a gente vê no curso e o que você realmente vivencia, realmente prepara bem ou se ele ainda tem algumas áreas que necessitaria de ser remodelado?

M: O curso, deixe-me pensar... o curso prepara bem na questão da pró-atividade, naquela cultura que a gente passa a graduação inteira vivendo que é a cultura da pró-atividade, da polivalência, da agilidade, da multidisciplinaridade. Acho que o esse foco do curso é positivo tanto pro ambiente privado quanto pro ambiente público. Mas, eu acho que, eu sei que a grade mudou em relação a minha grade, né, a grade que eu fiz. Mas, poderia haver mais disciplinas que estudassem administração pública, então poderia haver o Secretariado Executivo privado e o Secretariado Executivo voltado para a administração pública.

F: Meio como fazem com letras? Que volta pra área que a pessoa escolhe?

M: Isso, poderia ser assim com essas duas subáreas do Secretariado Executivo ou poderia simplesmente apresentar opções de disciplinas mesmo que optativas, praquele estudante que quer sim se empenhar, se envolver na área pública. Aí, talvez se eu conhecesse um pouco mais de administração pública, sobre gestão pública, eu acho que eu me sentiria mais em casa. O meu estudo durante a graduação foi muito focado pra empresa privada, então eu sinto falta dessa conexão com a área pública, essa conexão entre o que eu aprendi e a área pública.

F: Não sei, se na sua grade era assim, mas na nossa tem só duas matérias voltadas pra isso, que são duas que o Odemir dá até, que são “Gestão Pública” e a outra agora me escapou o nome.

M: Assessoria parlamentar ou alguma coisa assim?

F: É.

M: Essas disciplinas são novas, eu não tive essas disciplinas na minha grade não.

F: Criaram essas duas, mas são só elas que a gente vê nessa parte do setor público, o restante continua mais voltado pro setor privado mesmo.

M: Então, eu não tive a oportunidade de fazer essas disciplinas, não. Eu acho que teve uma época que eu podia ter feito como optativa, assessoria parlamentar, mas por algum motivo não deu certo, não consegui.

F: E como é que é a questão assim, da exigência, porque falam muito dessa coisa da estabilidade, que pra você ser demitido tem que fazer uma besteira fenomenal, se o pessoal tende a ser um pouco mais acomodado, por conta disso, ou se todo mundo é realmente esforçado? Como é mais ou menos a exigência assim nesse setor?

M: Pelo o que eu reparei, considerando a universidade como um todo, pelo o que eu reparei já nos treinamentos que eu fiz, nas capacitações que eu fiz, isso é muito relativo. Existem aqueles funcionários que querem seu salário no final do mês, que querem a sua capacitação pra aumentar, pra mudar de nível, pra aumentar o salário depois, com relação ao que você disse sobre isso. E existem os funcionários que realmente gostam do que fazem na UnB, estão satisfeitos, querem estudar o máximo que puderem e aplicar o que estudaram no trabalho. Então, isso depende mais da pessoa do que da cultura da universidade. É claro que a cultura de serviço público é a cultura da, né, da folga, da pessoa... da flexibilidade, eu diria. A cultura do ambiente público é a cultura da flexibilidade em relação ao setor privado, mas, particularmente, eu acho que, apesar, dessa maior cultura de flexibilidade, principalmente, em relação ao horário, flexibilidade na discussão com o chefe, de, por exemplo, você poder negociar uma folga, essa flexibilidade tem mais haver com a personalidade, com a história com a dedicação de cada um. Tem pessoas que valorizam o serviço público e dão o melhor de si, e tem outras que vão pro serviço público justamente para ficarem “de boa”, né.



F: Que pelo o que ficam falando, fica muito a impressão de que é mais esse segundo caso do que o primeiro.

M: Mas é relativo, depende muito da pessoa.

F: Realmente depende muito de cada um.

(Ligação caiu)

M: Felicia, desculpa, eu encostei a mão num cabo do computador, ele tava com mau contato e desligou o computador.

F: Sem problema.

M: Ai, desculpa. Eu tive que reiniciar e tudo mais, todo aquele processo. Mas podemos continuar.

F: Ok. Já está bem perto do fim. Que no setor público como funciona a questão da motivação dos funcionários e da liderança dentro dos setores?

M: Motivação... Olha, eu sei que existem dois tipos de motivação, a interna e a externa, né. Aí, a interna é relativa por que ela depende de cada um de nós, depende da maneira como a gente enxerga o mundo, da nossa história, das nossas vivências. Então, com relação a motivação interna é difícil falar, em relação a motivação externa, a UnB, ela oferece muitos cursos de capacitação pros servidores públicos, cursos de redação oficial, língua estrangeira... é, projetos de dança, de ginástica, ginástica laboral, mestrado profissional. Então a UnB tem investido muito, tem gasto muito dinheiro investindo no servidor. Então essa seria a motivação externa, o servidor recebe a motivação da universidade para se capacitar, pra investir no seu bem estar, e disso, eu não posso reclamar. E, em relação aos chefes, pelo menos no INREL, os chefes, eles tratam bem os funcionários, dão liberdade de criatividade, ouvem sugestões. Então, eu me sinto motivada pelos chefes, me sinto motivada também pelo investimento que a UnB faz nos servidores.

F: Uma coisa que sempre falam muito no nosso curso, que dão muita importância, são as habilidades interpessoais, relação interpessoal. Aí, é realmente importante ou é uma coisa que você consegue... Não sei se eu vou conseguir me expressar bem... ou é aquela coisa que falam muito, mas não é uma coisa que vai acabar com você se não tiver, se não for tão bom nisso?

M: Entendi, você falou de habilidades interpessoais e comunicação? É isso?

F: É.

M: Essas habilidades interpessoais e de comunicação, uma boa comunicação, são essenciais. Eu, pessoalmente, acredito que não só no ambiente profissional, seja público ou privado, mas também pra nossa vida pessoal. Habilidade interpessoal é essencial, por que no ambiente de trabalho é que a gente se dá conta de como nós somos diferentes, né. Essa é a impressão que eu tenho, no ambiente de trabalho você tem que ficar muitas horas, né, então você tem que lidar com muitas pessoas diferentes e acaba que aquelas pessoas vão se revelando, revelando suas debilidades, a gente vai revelando as nossas debilidades pessoais. Então, tem que ter uma habilidade de gerenciar conflitos muito grande, uma capacidade de empatia também muito grande, e um grande autoconhecimento também pra gente se colocar no lugar do outro. Então é fundamental, habilidades interpessoais são fundamentais, e comunicação também. A comunicação é chave do negócio, né. Então pra eu receber uma tarefa eu tenho que entender bem o que me foi pedido e para eu passar uma tarefa, pra eu encaminhar um processo, pra eu escrever um e-mail, pra eu escrever uma carta tem que entender bem a mensagem e saber transformar aquela mensagem em mensagem entendível, né, em mensagem receptiva pro destinatário. Então as duas coisas são essenciais no meu ponto de vista.

F: É. E desde que você começou aí, o que teve de experiência que você consideraria mais como frustrante, e o que você considera mais como conquista que teve dentro do seu setor?

M: Como frustrante é a falta de reconhecimento do que uma secretária executiva pode fazer, ou o que uma secretária ou secretário executivo, né, eu estou usando o gênero feminino por que eu sou mulher, né. Do que a gente pode fazer, do que a gente estuda, então essa falta de reconhecimento em relação a nossa profissão, isso é frustrante. E como sucesso, a oportunidade de estar empregada, a oportunidade de se tornar estável, a oportunidade de lidar com muitas pessoas, por exemplo, o campo de relações internacionais é um campo interessante, então a possibilidade de entrar em contato com esse mundo pra mim, particularmente, é bem interessante. O sucesso está na conquista diária, uma informação nova, uma aprendizagem nova, um contato novo, um professor que passa um pouco do conhecimento dele pra você, e assim, as oportunidades que a gente vai descobrindo conforme a gente vai se adaptando ao novo ambiente.

F: Aí, só mais uma pra terminar... É... Assim, das matérias que você teve no curso, o que você consideraria que foi mais importante, assim, que te ajuda mais a exercer as suas funções?

M: Administração de recursos humanos, todas as línguas para mim foram importantes, no meu caso, no meu setor, eu ainda não tive a oportunidade de usar muito as línguas, mas já aconteceu, já tive a oportunidade de falar com alguém da embaixada dos Estados Unidos, por exemplo, inglês. Se eu não tivesse estudado inglês, eu ficaria frustrada como secretária executiva. Então as línguas estrangeiras são importantes, sim, claro que dependendo da área que você estiver. Psicologia do trabalho, psicologia, por que a minha área de interesse é gestão de recursos humanos, então, porque eu acho que a parte de recursos humanos é a que me faz perceber mais o meu ambiente ao redor, o ambiente ao meu redor, então essas matérias relacionadas a RH foram todas importantes. E teoria geral do secretariado, né, TGS.

F: Acho que agora mudou um pouco essa matéria, mas eu ainda pequei TGS.

M: Tem outra também, Análise do Discurso, a não, desculpa, Discurso na Empresa também.

F: Essa ainda tem, ela realmente ajuda muito.

M: E é isso.

F: E essas matérias na área de psicologia também, você chegou a ver alguma além das obrigatórias?

M: Eu fiz Introdução a Psicologia, como optativa eu fiz Dinâmica de Grupo e Psicologia e Administração, com o Eduardo Simonini. Então todas essas disciplinas foram ótimas pra mim.

F: Você considera que elas colaboraram muito pra sua atuação agora nesse setor, ou nem tanto assim?

M: Eu considero pra mim como profissional, por que, por questão das habilidades interpessoais, porque a psicologia ajuda a gente a ter uma consciência das nossas habilidades, que são nossas e que podem ser desenvolvidas e a questão da empatia, né. Na disciplina de Psicologia e Administração, o Eduardo Simonini falava muito de empatia, ele passou até um vídeo sobre empatia que eu sempre me lembro sabe. Então me lembrando do vídeo, me faz pensar, me faz colocar aquilo que eu vi na aula dele na prática, entendeu? Então, a questão do ser humano pra mim, do estudo do comportamento, do estudo do ser humano, seja fora ou dentro do ambiente de trabalho ajuda muito a você, você a trabalhar naqueles dois pontos chave que você mencionou na outra pergunta que são as habilidades interpessoais e a comunicação.

F: Com certeza, deve ajudar bastante. É, então... por enquanto é só. Muito obrigado por você ter me ajudado aí.

M: De nada, disponha.

F: Obrigada mesmo.

M: Se você precisar de mais alguma coisa, me manda um e-mail.

F: Ok, pode deixar.

M: E desculpa, eu mandei aquela observação sem querer ser mal-educada, a questão da hora porque eu tenho, no caso, outro compromisso agora às nove horas. Então eu não estou querendo correr com você, não. Se você precisar, a gente pode marcar outro dia.

F: Ah, de boa. Sem problemas. Então, vou deixar você ir, pra não te atrasar. Obrigada! Tchau.

M: Tchau. E boa sorte com a pesquisa!

## 8. ANEXOS

### 8.1. Anexo A – Lei N° 6556/78

#### LEI N° 6.556, de 5 de setembro de 1978.

*Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências.*

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

**Art. 1º** - O exercício da atividade de Secretário, com as atribuições previstas nesta Lei, será permitido ao portador de certificado de conclusão do curso regular de Secretariado, a nível de 2º grau.

**Art. 2º** - Poderá beneficiar-se da prerrogativa do artigo anterior o profissional que conte dois ou mais anos de atividades próprias de Secretário, na data da vigência desta Lei, e que apresente certificado de curso a nível de 2º grau.

**Art. 3º** - São atribuições do Secretário:

- a) executar tarefas relativas à anotação e redação, inclusive em idiomas estrangeiros;
- b) datilografar e organizar documentos;
- c) outros serviços de escritório, tais como: recepção, registro de compromissos e informações, principalmente junto a cargos diretivos da organização.

Parágrafo único - O Secretário procederá segundo normas específicas rotineiras, ou de acordo com seu próprio critério, visando a assegurar e agilizar o fluxo dos trabalhos administrativos da empresa.

**Art. 4º** - O disposto nesta Lei aplica-se à iniciativa privada, às empresas com maioria de ações do Estado ou da União, às empresas públicas e às fundações.

Parágrafo único - O disposto nesta Lei não se aplica à administração direta e às autarquias da União.

**Art. 5º** - O regulamento desta Lei disporá sobre as modalidades de Secretariado, definindo categorias e hierarquia salarial, inclusive para os fins previstos no art. 6º.

**Art. 6º** - O exercício da atividade de Secretário depende de registro na Delegacia Regional do Trabalho.

Parágrafo único - O Ministério do Trabalho expedirá instruções sobre o registro referido neste artigo.

**Art. 7º** - Na Carteira do Trabalho e Previdência Social deverá ser anotada a categoria de Secretário, dentre aquelas mencionadas no regulamento.

**Art. 8º** - Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação.

**Art. 9º** - Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, em 5 de setembro de 1978; 157º da Independência e 90º da República.

**ERNESTO GEISEL**

Arnaldo Prieto