

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA  
DEPARTAMENTO DE LETRAS  
BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO TRILÍNGUE

PATRÍCIA RIBEIRO LIMA

**CONTROLE NO AMBIENTE DE TRABALHO: RELAÇÕES ENTRE  
SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E CHEFES**

VIÇOSA/MG  
JANEIRO – 2014

PATRÍCIA RIBEIRO LIMA

**CONTROLE NO AMBIENTE DE TRABALHO: RELAÇÕES ENTRE  
SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E CHEFES**

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências da disciplina Monografia (SEC 499), do curso de Secretariado Executivo Trilíngue.

Orientadora: Profa. Débora Carneiro Zuin

VIÇOSA/MG  
JANEIRO – 2014

PATRÍCIA RIBEIRO LIMA

**CONTROLE NO AMBIENTE DE TRABALHO: RELAÇÕES ENTRE  
SECRETÁRIOS EXECUTIVOS E CHEFES**

Monografia apresentada ao Departamento de Letras da Universidade Federal de Viçosa, como parte das exigências da disciplina Monografia (SEC 499), do curso de Secretariado Executivo Trilíngue.

Aprovada em 22-01-2014.

Profa. Ana Carolina Gonçalves Reis – DLA/UFV  
Examinadora

Prof. Afonso Augusto Teixeira de Freitas de Carvalho Lima – DAD/UFV  
Examinador

Profa. Débora Carneiro Zuin – DLA/UFV  
Orientadora

VIÇOSA/MG  
JANEIRO – 2014

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus pelas oportunidades e por me guiar e abençoar meu caminho.

Agradeço a todos que, direta ou indiretamente, ajudaram-me a realizar este trabalho, principalmente à Fernanda Garcia, que facilitou o meu acesso à amostra da pesquisa.

Agradeço especialmente a minha orientadora, Profa. Débora Carneiro Zuin, que, com dedicação e atenção, instruiu-me a realizar este estudo.

Por último, agradeço à minha família, ao meu namorado, aos meus amigos e ao meu orientador de estágio, que foram pacientes, compreensivos, prestativos e que me incentivaram a concluir esta pesquisa, de tão grande importância para mim.

## RESUMO

Este trabalho consiste em um estudo de caso e objetiva analisar as relações de controle entre chefes e secretários executivos, apresentando a percepção do secretário executivo sobre a sua função e sobre a sua relação com o superior. A coleta de dados aconteceu por meio de pesquisa bibliográfica, abordando-se a evolução da profissão de secretariado executivo e as formas de controle exercidas no ambiente de trabalho e de entrevistas semiestruturadas focalizadas, realizadas com sete profissionais que atuam na área de secretariado executivo. A análise foi qualitativa, utilizando-se o método de abordagem indução e o método de procedimento monográfico. Os principais resultados obtidos foram a análise das formas de controle exercidas no ambiente de trabalho, a constatação da evolução parcial do perfil do profissional e o relato da satisfação com o tipo de relacionamento existente entre o chefe e o secretário executivo. Concluiu-se que a evolução do perfil do secretário executivo acontece quando o ambiente de trabalho apresenta-se favorável à participação desse profissional, o que ainda necessita ser melhorado. Além disso, evidenciou-se a necessidade de se desenvolverem mais pesquisas relacionadas ao tema *empowerment*, e sugerem-se estudos comparando esse profissional do setor privado ao do público.

## **ABSTRACT**

This research consists of a case study and aims at describing the control relations between executive secretaries and their superiors, presenting the perception of the secretarial professional towards their functions and their relations with the executive. Data collection was carried out by means of: bibliographical research, regarding the evolution of the secretarial profession and the means of control that are employed in the work environment; focused semi-structured interviews, conducted with seven professionals working in the field of executive secretariat. We chose a qualitative analysis, taking an inductive approach and a carrying out a monograph procedure. The main results that the research obtained were the analysis of the means of control employed in the work environment, the verification of the partial evolution of the professional secretariat profile, and the reporting of satisfaction with the existing relationships between executive secretaries and their superiors. We conclude that the evolution of the secretariat profile takes place when the dynamics of the work environment are favorable to the participation of the secretary, which still needs improvement. Moreover, the necessity of an increase in the number of studies regarding empowerment was made evident, and we suggest that research projects be carried out to compare the secretariat professional in the private sphere to the secretariat professional in the public sphere.

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1.</b> Síntese dos Aspectos Comportamentais e das Competências do Secretário Executivo.....	9
<b>Quadro 2.</b> Resumo das Competências Técnicas e Comportamentais do Secretário Executivo Atual.....	12

## **LISTA DE SIGLAS**

ABES .....	Associação Brasileira de Entidades de Secretárias
DOU .....	Diário Oficial da União
FENASSEC .....	Federação Nacional das Secretárias e Secretários
UFV .....	Universidade Federal de Viçosa

## SUMÁRIO

Agradecimentos .....	iv
Resumo .....	v
Abstract.....	vi
Lista de Quadros .....	vii
Lista de Siglas.....	viii
Sumário.....	ix
1. Introdução.....	1
2. Justificativa.....	3
3. Objetivos .....	4
3.1 Problematização.....	4
3.2 Objetivo Geral .....	4
3.3 Objetivos Específicos .....	4
4. Referencial teórico .....	6
4.1 O Profissional de Secretariado Executivo .....	6
4.1.1 Histórico .....	6
4.1.2 Secretário <i>versus</i> Secretário Executivo .....	8

4.1.3 Perfil do Secretário Executivo: Habilidades e Competências .....	9
4.2 Controle .....	15
4.2.1 Controle <i>versus</i> Autonomia: Conceitos.....	15
4.2.2 Evolução Histórica do Controle: Principais Escolas Administrativas.....	16
4.2.3 Novas Formas de Controles Organizacionais.....	20
5. Metodologia .....	25
5.1 Amostra .....	25
5.2 Método de Coleta de Dados .....	26
5.3 Método de Análise de Dados.....	28
6. Análise dos Dados.....	30
6.1 Caracterização da Amostra.....	30
6.2 Análise dos Dados .....	31
7. Considerações Finais.....	43
Referências Bibliográficas.....	47
Apêndices .....	51

## 1. INTRODUÇÃO

O controle no ambiente de trabalho surgiu com a necessidade de organizar a produção fabril e de estabelecer uma relação de poder do chefe sobre o empregado. Contudo, a evolução do pensamento gerencial trouxe uma nova visão para os trabalhadores, que começaram a mobilizar-se contra os modelos administrativos da época. Para garantir que o domínio continuasse a existir, foram criadas formas de controle mais sutis.

No caso, a profissão de secretário executivo, por exemplo, tem-se um papel de submissão do profissional ao poder da chefia. Contudo, a partir dos anos 80, diversos autores relataram a mudança do perfil exigido para esse profissional, o qual passara a possuir mais autonomia para realizar o seu trabalho e a ter uma maior participação no gerenciamento da organização. Apesar de ser apresentado sob novas perspectivas, será que o ambiente de trabalho do profissional de secretariado executivo propicia essa autonomia às suas funções? Buscando responder a esse questionamento, este trabalho objetiva analisar as relações de controle existentes entre a chefia e os secretários executivos que atuam em uma empresa do ramo de mineração, por meio da análise dos dados obtidos em entrevistas com as secretárias executivas da organização. A metodologia utilizada é a qualitativa, visto que se busca um maior detalhamento do caso.

O tema escolhido mostra-se relevante para a sociedade, uma vez que a maioria da população passa cerca de um terço do seu tempo no ambiente de trabalho, e, quando ele não oferece condições adequadas para o desenvolvimento das atividades, pode trazer sérios problemas físicos e psicológicos aos indivíduos. Dessa forma, entende-se que este estudo pode contribuir para detectar falhas no ambiente organizacional, o que servirá de base para

propostas de melhoria em próximos estudos. Com uma abordagem específica no secretariado executivo, pretende-se, com este estudo, lançar uma reflexão sobre o assunto e, de certa forma, contribuir para um incremento de pesquisas na área, haja vista a escassez de trabalhos científicos nesse campo.

O trabalho é apresentado em três partes. Na primeira, é feito um levantamento bibliográfico sobre a profissão do secretariado executivo, abrangendo o seu histórico e o perfil atual exigido no mercado de trabalho. Ainda, é abordado o controle nas organizações, apresentando-se as evoluções das teorias e as formas adotadas para tal controle. Na segunda parte, é descrito o método de pesquisa realizado e os parâmetros adotados. Na terceira, por fim, é apresentada uma análise dos dados obtidos em entrevistas realizadas com os secretários executivos, estabelecendo-se um paralelo com a literatura levantada na primeira parte.

## 2. JUSTIFICATIVA

A escolha do tema desta pesquisa justifica-se pela importância das relações de trabalho na vida das pessoas, particularmente, na dos profissionais de secretariado executivo. Como afirma Guimarães (2006, p.1), “trata-se de um assunto nuclear, principalmente quando se pensa na centralidade do trabalho nos dias atuais e na sua importância para a construção da identidade”. Considerando que o ser humano passa grande parte do seu tempo no ambiente de trabalho, é necessário, pois, que tal ambiente seja adequado e que proporcione oportunidades de desenvolvimento aos seus funcionários. Entretanto, na maioria dos casos, as pessoas não possuem domínio sobre o seu próprio trabalho.

Codo (2002 *apud* Guimarães, 2006) ressalta que a falta desse controle sobre as suas tarefas pode trazer problemas de saúde para o indivíduo. Conhecer as formas de controle exercidas pelos chefes sobre as atividades dos empregados torna-se relevante, pois só assim poderão ser propostas melhorias.

Outro motivo que reforça a realização deste estudo é o fato de o tema ser atual, discutido por autores de diferentes áreas do conhecimento (FURLEY, 1999; SATO, 2002; MARX, 1996; CODO *et al.*, 1995). Contudo, a maioria desses estudos, disponíveis na literatura brasileira, não aborda especificamente a profissão de secretariado executivo; assim, trata-se de um avanço tentar estabelecer reflexões desse tipo voltadas para a ótica dessa profissão. As entrevistas realizadas com os profissionais possibilitarão entender como se dão as relações com o chefe e se os profissionais conseguem assumir o seu papel atual, aquele descrito nas bibliografias sobre a profissão.

## **3. OBJETIVOS**

### **3.1 Problematização**

Este trabalho busca responder, com relação às formas de controle existentes entre os chefes e os secretários executivos, à seguinte pergunta: quais as formas de controle são exercidas no ambiente de trabalho do profissional de secretariado executivo?

### **3.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é analisar as relações de controle entre os chefes e os secretários executivos da organização estudada, apresentando a percepção do secretário executivo sobre a sua função e sobre a sua relação com o superior.

### **3.3 Objetivos Específicos**

Para alcançar o objetivo geral, traçam-se como objetivos específicos:

- Identificar as formas de controle exercidas no ambiente organizacional onde o profissional de secretariado executivo dessa empresa está inserido;
- Traçar a evolução do perfil do profissional de secretariado executivo nas últimas décadas;
- Descrever as formas de controle existentes na relação chefe *versus* secretário executivo

## **4. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **4.1 O Profissional de Secretariado Executivo**

A profissão de secretariado pode ser considerada uma das mais remotas, presente desde a civilização antiga. A sua origem é marcada por atividades intelectuais; porém, com o ingresso da mulher, durante a Segunda Guerra Mundial, as funções desempenhadas por essas profissionais passaram a ser extremamente técnicas. Entretanto, a evolução do mercado de trabalho exigiu o desenvolvimento de novas competências, inclusive comportamentais. Assim, tornou-se um cargo mais estratégico e participativo na gestão organizacional.

Nos próximos tópicos, será apresentado um breve relato histórico sobre a profissão e, em seguida, o perfil do secretário executivo atual.

#### **4.1.1 Histórico**

Sabino e Rocha (2004) contam que o surgimento da profissão de secretário deu-se na Dinastia Macedônia, na qual Alexandre Magno cercava-se de secretários para servi-lo na composição de seus exércitos e nos registros escritos dos seus grandes feitos. Esses homens eram conhecidos como escribas.

Para qualificar-se como escriba, o indivíduo frequentava importantes escolas como de Mênfis ou Tebas. Formar-se escriba significava ingressar na classe oficial culta, isentando-se do trabalho servil e vislumbrando a possibilidade de ocupar os mais elevados cargos públicos. (SABINO e ROCHA, 2004, p. 5)

Eles eram responsáveis por redigir documentos, fazer contas, organizar e arquivar. Os escribas eram considerados importantes, pois detinham o controle das informações e, conseqüentemente, do conhecimento.

Segundo Natalense (1998), na Idade Média, a função de secretário ficou esquecida devido ao contexto da época. As atividades relacionadas à área eram realizadas pelos monges, que eram conhecidos como copistas, nos mosteiros.

Com a Idade Moderna, durante as Revoluções Comercial e Industrial, surgiu a necessidade da função de secretário para assessorar a administração das organizações. Inicialmente, as tarefas eram desempenhadas somente por homens; porém, com as guerras mundiais, assim como em outros campos de atuação, as mulheres ocuparam as lacunas deixadas por eles, que foram para os campos de batalha.

No Brasil, as mulheres começaram a atuação em secretariado executivo na década de 50, com a instalação de multinacionais. As mulheres já estavam acostumadas com o trabalho feminino nas indústrias e, nesse período, as atividades desenvolvidas por essas profissionais limitavam-se às técnicas secretariais, como datilografia, arquivamento e atendimento telefônico.

De acordo com Natalense (1998), o profissional de secretariado tornou-se símbolo de *status* para os gerentes a partir dos anos 60, valorizando a profissão, de certa forma. Na década seguinte, esse profissional passou a ser considerado um integrante da gerência, ganhando o direito de participar dos programas de desenvolvimento das empresas.

No Brasil, em busca do reconhecimento e da melhoria das condições de trabalho, em 1976 foi criada a Associação Brasileira de Entidades de Secretárias (ABES), a qual, segundo a Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC), era responsável por realizar encontros dos profissionais da área, garantir a regulamentação da profissão e estabelecer o código de ética para a categoria. Uma das conquistas dessa associação foi a aprovação da Lei nº 6.556/78, que reconhecia a profissão secretarial.

Natalense (1998) afirma que, nos anos 80, o secretário passou a formar uma dupla com o seu chefe, participando ativamente das decisões e deveres deste. Além disso, neste período, foi aprovada a Lei nº 7.377/85, a qual regulamentou a profissão e estabeleceu a diferenciação entre secretário e secretário executivo, que será explicada no tópico a seguir.

A década de 90 representou o ápice das mudanças para o perfil que encontramos hoje no mercado de trabalho. Diminui-se a cobrança pela profissional estereotipada (mulher, bonita e bem vestida), emergindo o secretário e o secretário executivo multifuncionais, atuando como gestor, assessor e empreendedor.

#### 4.1.2 Secretário *versus* Secretário Executivo

Como foi citado anteriormente, a Associação Brasileira de Entidades de Secretárias, desde o seu surgimento, lutou para o reconhecimento da classe e conseguiu que fosse aprovada a Lei nº 7.377/85, publicada no dia 30 de setembro de 1985, no Diário Oficial da União (DOU), a qual regulamentou a profissão, distinguiu o secretário do secretário executivo e descreveu as atribuições de ambos os profissionais. No ano 1996, devido a alguns aspectos desatualizados, foi publicada a Lei nº 9.261/96, a qual fez as atualizações pertinentes.

Dentre as suas disposições, destacam-se os requisitos para que os profissionais sejam considerados secretário ou secretário executivo presentes nos artigos 2º e 3º:

*Art.2º.* Para os efeitos desta Lei, é considerado: **I - Secretário Executivo:** a) o profissional diplomado no Brasil por curso superior de Secretariado, reconhecido na forma de Lei, ou diplomado no exterior por curso de Secretariado, cujo diploma seja revalidado no Brasil, na forma de Lei. b) o portador de qualquer diploma de nível superior que, na data de vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionados no Art.4º. desta Lei. **II - Técnico em Secretariado:** a) o profissional portador de certificado de conclusão de curso de Secretariado em nível de 2º. Grau; b) portador de certificado de conclusão do 2º. grau que, na data de início da vigência desta Lei, houver comprovado, através de declarações de empregadores, o exercício efetivo, durante pelo menos trinta e seis meses, das atribuições mencionados no Art.5º. desta Lei. *Art. 3º. É assegurado o direito ao exercício da profissão aos que, embora não habilitados nos termos do artigo anterior, contém pelo menos cinco anos ininterruptos ou dez anos intercalados de exercício de atividades próprias de secretaria na data de vigência desta Lei.*” (BRASIL, 1985, grifo nosso)

Observa-se que, além das pessoas diplomadas em secretariado executivo ou certificadas como técnico em secretariado, profissionais com outras qualificações, mas que desempenham as funções delimitadas pela lei, por um período de pelo menos cinco anos ininterruptos ou dez anos intercalados, são reconhecidos como secretário ou secretário executivo, dependendo das atribuições realizadas, sendo elas:

**Art.4º. São atribuições do Secretário Executivo:** I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II - assistência e assessoramento direto a executivos; III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V - interpretação e sintetização de textos e documentos; VI - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VII - registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas; VIII - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento a chefia; IX - conhecimentos protocolares. **Art.5º. São atribuições do Técnico em Secretariado:** I - organização e manutenção dos arquivos da secretaria; II - classificação, registro e distribuição de correspondência; III - redação e datilografia de correspondência ou documentos de rotina, inclusive em idioma estrangeiro; IV - execução de serviços típicos de escritório, tais como recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico. (BRASIL, 1996, grifo nosso)

Tagliari e Durante (2009) explica que a diferenciação entre esses dois profissionais foi motivada pela evolução da profissão de secretariado executivo, ocasionada pelo contexto das organizações a partir dos anos 80. Devido à necessidade de desenvolvimento da profissão secretarial, ocorreu a criação de cursos superiores em Secretariado Executivo, que preparam os profissionais para atenderem às novas demandas do mercado.

Como o objeto de estudo desta pesquisa é o profissional de secretariado executivo, é abordada, no próximo tópico, a evolução do perfil desse profissional demandado pelo mercado de trabalho.

#### **4.1.3 Perfil do Secretário Executivo: Habilidades e Competências**

A sociedade passou por grandes transformações ao longo dos anos, principalmente com a evolução da tecnologia e a industrialização. O processo de integração sociocultural, econômica e política entre os países exigiu dinamicidade das empresas. Nos dias atuais, as organizações precisam ser flexíveis, tendo em vista os processos de mudança cada vez mais rápidos, e contar com profissionais capacitados, que consigam atender às novas demandas. Gil (2001 *apud* Fontanella, 2011, p. 88) argumenta que:

O capital humano passa a ser entendido como estratégia fundamental para enfrentar as transformações radicais. Não são apenas as máquinas e equipamentos que ficam obsoletos; os conhecimentos e as habilidades também. A capacidade de gerar novos conhecimentos e agregá-los ao processo produtivo é que se torna a grande vantagem competitiva.

Devido a isso, é necessário que os profissionais estejam cada vez mais preparados para poder atuar de forma inovadora nas empresas. Os colaboradores, o que abrange o secretário

executivo, precisam buscar novos conhecimentos constantemente, agregando-os ao seu trabalho.

Algumas competências passaram a ser fundamentais para os profissionais modernos, dentre as quais podemos destacar a multifuncionalidade, a iniciativa e o conhecimento. No que se refere ao secretário executivo, o seu perfil também sofreu alterações, sendo exigidas dele não só as competências técnicas, mas também as comportamentais. Sabino e Rocha (2004, p. 94) acrescentam que o secretário executivo de hoje é:

Um profissional administrativo que possui um domínio de habilidades de escritório, demonstra a habilidade para assumir responsabilidade sem supervisão direta, iniciativa de exercícios e julgamento, e toma decisões dentro do âmbito de autoridade. (SABINO e ROCHA, 2004, p. 94)

De acordo com a lei que regulamenta a profissão, Lei 7.377, de 30-9-85, disponível no *site* da FENASSEC, esse profissional tem como atribuição:

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

Essa legislação foi complementada pela Lei 9.261/96, o que gerou a exclusão do inciso “VI- taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro”, devido à não utilização dessa ferramenta nas duas últimas décadas.

Com o desenvolvimento da profissão, novas funções foram atribuídas ao cargo, mas elas ainda não são contempladas pela lei. Cordeiro (2009, p. 34 *apud* Durante e Tagliari, 2009) listou algumas competências do novo perfil do secretário executivo, disponíveis no Quadro 1.

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

**Quadro 1 – Síntese dos Aspectos Comportamentais e das Competências do Secretário Executivo**  
**Fonte: Cordeiro (2009, p. 34 apud Durante e Tagliari, 2009, p. 39)**

Comparando as atividades descritas na lei com as listadas no Quadro 1, notamos que o perfil profissional do secretariado executivo evoluiu bastante desde a regulamentação da profissão. Atualmente, o ocupante do cargo exerce um maior número de funções, incluindo atividades técnicas, gerenciais e estratégicas.

Aos poucos, a imagem do secretário executivo está distanciando-se do estereótipo que dita que, para ocupar o cargo, é necessário, exclusivamente, ter boa aparência e ser do sexo

feminino - tão típico nos anos 60. Atualmente, ele assume um papel participativo na gestão da organização e, por isso, existem algumas características que são essenciais para a sua função.

O profissional de secretariado executivo trabalha lado a lado com o executivo e, para que ele consiga auxiliá-lo e até mesmo substituí-lo quando necessário, precisa possuir competência administrativa. De acordo com Medeiros e Hernandez (1999 *apud* Bortolotto e Willers, 2005), o secretário executivo atual deve ter capacidade de gerenciamento de equipes e projetos, assim como habilidade para tomar decisões, relacionar-se com todos os níveis hierárquicos e entender o negócio e as estratégias da organização.

Fontanella (2011) argumenta que o secretário executivo exerce no seu dia a dia alguns papéis classificados como gerenciais por Henry Mintzberg – autor de diversos livros na área de Administração. Seriam eles: o interpessoal (falar em público e representar o seu superior em determinadas situações), o de processador de informações (controlar a disseminação das informações nas instituições, tanto interna quanto externamente) e o de tomador de decisões (solucionar problemas quando surgirem imprevistos, crises ou conflitos).

O conhecimento sobre a instituição em que trabalha torna-se necessário para que o secretário executivo exerça as funções creditadas à sua profissão. Isso o ajudará a definir prioridades e a saber o que fazer em situações inesperadas. Um ponto favorável do secretário executivo formado é que, durante a graduação, ele estuda disciplinas de diversas áreas, como contabilidade, economia, relações internacionais, gestão de pessoas e idiomas, além das técnicas secretariais, o que o ajuda a obter conhecimento amplo para exercer o seu papel com eficiência e eficácia.

Essa diversidade transdisciplinar na formação contribui para que ele se torne um profissional multifuncional, atributo tão valorizado na gestão moderna. Na sua rotina de trabalho, ele tanto elabora e revisa textos, como arquiva documentos, planeja a sua agenda e a do seu superior, ajuda nas decisões, assessora executivos, controla o fluxo de informações e organiza eventos, viagens e reuniões.

O perfil de liderança também passa a ser uma exigência devido à inserção do secretariado executivo na gestão da organização. Para Stoner (1985, *apud* Becker e Ceolin, 2011, p. 11), liderança é a “arte de dirigir, influenciar e motivar para que os membros do grupo trabalhem entusiasticamente na busca de resultados”. O secretário executivo exerce essa influência, graças à sua habilidade com o relacionamento interpessoal, podendo instigar toda a equipe, direcionando-a para o alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com Bortolotto e Willers (2005, p. 47), outra característica apreciada no secretário executivo moderno é o empreendedorismo. Segundo essas autoras, o profissional empreendedor é aquele que tem a capacidade de “promover as ideias e as práticas inovadoras, com competência para implantar resoluções alternativas e inovadoras, bem como capacidade crítica, reflexiva e criativa”. Para que isso seja possível, ele precisa buscar sempre novos aprendizados e também estar em um ambiente favorável, que permita essa forma de participação.

O profissional deve estar preparado, ainda, para assessorar o chefe em diferentes atividades. Uma atividade realizada pelo secretário executivo é a organização de eventos, viagens e reuniões. Ele tem a responsabilidade de fazer também todo o planejamento e a coordenação das cerimônias empresariais.

O gerenciamento da informação e o arquivamento de documentos também são parte de sua função. As organizações recebem um grande número de documentos durante o expediente, os quais são entregues ao secretário executivo. Ele é o responsável por avaliar a sua importância para a instituição e, conseqüentemente, a necessidade de guarda e sua temporalidade, aplicando o método mais adequado de arquivamento.

Cabe destacar que a inclusão dos aparelhos tecnológicos no setor administrativo das empresas trouxe mais agilidade para os processos e também para a comunicação. O conhecimento em informática já se tornou essencial para a profissão há algum tempo, e a evolução das ferramentas cada vez mais rápida tem forçado o secretário executivo a buscar uma atualização.

Todavia, para obter êxito na carreira, não basta ter apenas conhecimentos técnicos e competências: é preciso investir na capacidade de relacionamento com as pessoas. Bortolotto e Willers (2005, p. 53) acrescentam que “o profissional de Secretariado Executivo precisa trabalhar harmoniosamente com seus colegas, procurando não fazer distinção de qualquer espécie. Nesse tipo de relacionamento, deve demonstrar lealdade, confiabilidade e bom senso”.

Além disso, o comportamento do secretário executivo no ambiente de trabalho deve ser exemplar, seguindo a ética empresarial, que, de acordo com Medeiros e Hernandez (1999 *apud* Bortolotto e Willers, 2005, p. 52), é um “conjunto de princípios que regem a conduta funcional dentro da profissão”. Bortolotto e Willers (2005, p. 52) destacam os seguintes princípios:

a) honestidade no trabalho; b) lealdade para com a organização; c) formação de uma consciência profissional; d) execução do trabalho nos mais alto nível de rendimento; e) respeito à dignidade da pessoa humana; f) segredo profissional; g) discrição no exercício da profissão; h) prestação de constas ao superior imediato; i) observação das normas administrativas da organização; j) tratamento cortês e respeitoso a superiores, colegas e subordinados hierárquicos; k) apoio a esforços para aperfeiçoamento da profissão. (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005, p. 52)

O Código de Ética é um instrumento utilizado para direcionar a atuação correta do profissional de secretariado executivo, definindo os seus deveres. O documento encontra-se, na versão completa, no *site*<sup>1</sup> da FENASSEC.

Como o secretário executivo acompanha o dia a dia do seu superior e tem acesso a todas as informações das empresas, um dos requisitos mais importante para o cargo é a discrição. Azevedo e Costa (2004, p. 18 *apud* Laimer e Vaz, 2010) contam que o próprio nome da profissão originou-se das palavras em latim: *secretum*, que significa particular, segredo, mistério; e *secretarium*, que significa conselho privado. Sendo assim, é primordial que ele mantenha sigilo acerca de documentos, reuniões e negócios da organização.

O Quadro 2 apresenta o resumo das competências técnicas e comportamentais do secretário executivo atual, levantadas durante a pesquisa bibliográfica.

Comportamentais	Técnicas
Bom senso	Assessoramento a executivos
Busca contínua de novos conhecimentos	Conhecimento em informática e outras tecnologias
Confiabilidade	Controle do fluxo de informações
Conhecimento multidisciplinar	Elaboração e revisão de textos
Conhecimento sobre a empresa	Apresentação oral em público
Discrição	Gerenciamento de Equipes e Projetos
Empreendedorismo	Organização de eventos, viagens e reuniões
Ética	Organização e arquivamento de documentos
Habilidade para tomar decisões	Planejamento e organização de agendas
Iniciativa	Representação ou substituição de superior, se necessário
Lealdade	Domínio das técnicas de escritório
Liderança	
Multifuncionalidade	
Relacionamento Interpessoal	
Responsabilidade	
Senso Crítico	

**Quadro 2 – Resumo das Competências Técnicas e Comportamentais do Secretário Executivo Atual.**  
**Fonte: Dados da Pesquisa Bibliográfica.**

<sup>1</sup> Site da FENASSEC: [http://www.fenassec.com.br/b\\_osecretariado\\_codigo\\_etica.html](http://www.fenassec.com.br/b_osecretariado_codigo_etica.html)

As competências expostas acima mostram que o profissional de secretariado executivo precisa de múltiplas competências para representar um papel fundamental para a organização, desenvolvendo várias atividades e atuar como elo de comunicação entre a alta cúpula, os demais funcionários e os clientes externos da empresa.

## **4.2 Controle**

O controle é exercido no ambiente de trabalho desde o início das relações produtivas nas civilizações antigas e intensificou-se com o modo de produção fabril, tornando-se fundamental para a garantia da realização das atividades dentro dos padrões desejados pelos membros da organização.

Nos próximos tópicos, serão apresentados a diferenciação entre controle e autonomia, o histórico do controle nas diferentes escolas administrativas e as novas formas de controle exercidas no ambiente de trabalho.

### **4.2.1 Controle *versus* Autonomia: Conceitos**

Considerando a sua etimologia, o termo “controle” originou-se de duas palavras do latim: *contra* mais *rotulus* – rolo, escrito, registro, que no tempo medieval denominada a atividade de verificar as contas. No Dicionário Aurélio, encontramos o verbete como verificação administrativa, inspeção e fiscalização; moderação e comedimento. Ainda, segundo Ferreira (1986 *apud* Guimarães 2006, p. 2), controle é definido como “ato ou poder de controlar, domínio, governo; fiscalização exercida sobre atividades de outras pessoas, órgão, departamento ou sobre produto etc”.

Já a palavra “autonomia” teve sua origem na Grécia Antiga, do termo *autonomos* (“auto” significa “em si mesmo”; “nomos”, “lei”), que pode ser entendido como aquele que determina as leis para si mesmo. De acordo com o Dicionário Aurélio, o termo significa “faculdade de se governar por suas próprias leis, dirigir-se por sua própria vontade”. Segundo Kovács (2006, p. 41), a autonomia no trabalho “refere-se à liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas”. E, ainda, para Durante e Santos (2010, p. 5), “o conceito está

diretamente vinculado ao domínio de determinados conhecimentos que capacitam o profissional a gerenciar suas ações dentro de um contexto que também seja amplamente compreendido por ele [...]”.

Como podemos observar, os conceitos de controle e autonomia são colocados como termos de significados opostos, se abordados na rotina organizacional. A autonomia é utilizada para falar sobre a liberdade de escolha e definição das tarefas no dia a dia, e o controle é o termo usado para definir o domínio exercido sobre os funcionários, a restrição ao direito de decisão.

As aplicações de ambos os conceitos no ambiente de trabalho passaram por modificações ao longo dos anos, como será descrito a seguir.

#### **4.2.2 Evolução Histórica do Controle: Principais Escolas Administrativas**

O conceito de controle sofreu uma expansão de significados e de formas de abordagens, acompanhando a evolução das teorias administrativas. Os trabalhadores passaram a ter mais controle sobre o seu trabalho, diminuindo o domínio exercido pelos gerentes, como Slack *et al.* (1996 *apud* Guimarães 2006, p. 2) destaca:

[...] o processo de trabalho, antes centrado no controle gerencial (divisão do trabalho, administração científica), foi aos poucos favorecendo um maior comprometimento do trabalhador através do aumento de controle e autonomia. Novas formas de organizar o trabalho, que possibilitam maior poder de decisão, conhecimento e domínio do processo de trabalho, além da adoção de equipes de trabalho autogerenciadas, são algumas das mudanças já realizadas por um grande número de organizações. (SLACK *et al.*, 1996 *apud* GUIMARÃES, 2006, p. 2)

As formas de controle no campo da administração são meios pelos quais as pessoas que detêm o poder nas organizações exercem o domínio sobre aqueles que apenas executam as tarefas. Segundo Solé (1996 *apud* Silva, 2003), o ser humano busca o domínio sobre o outro, da mesma forma que sobre o tempo, a natureza e o espaço. Não é uma característica apenas dos administradores.

De acordo com uma pesquisa feita por esse mesmo autor, os executivos justificam o controle que exercem sobre os seus subordinados com o fato de acreditarem que possuem mais conhecimento e informação e, por isso, conseguem maior assertividade na tomada de decisões, diminuindo os riscos.

Para Guimarães (2006), estudar o tema no espaço do trabalho envolve muito mais do que conhecer as práticas adotadas: é necessário conhecer o histórico do processo produtivo da humanidade, que, desde os seus primórdios, exerce controle uns sobre os outros.

O controle no ambiente de trabalho existe há bastante tempo, desde o início das primeiras relações produtivas nas civilizações antigas. Naquela época, segundo Furley (1999 *apud* Guimarães 2006), alguns homens focavam na sua especialização para pensar e orientar o trabalho de outros, enquanto a maioria seguia as ordens e os planos dos intelectuais. No período da escravidão, também encontramos esse tipo de divisão. Os escravos eram tratados como seres apenas manuais, sendo desprovidos do direito de opinar sobre o seu trabalho. Tinham como dever servir e obedecer a seus donos.

Em meados do século XVII, uma grande transformação na produção de bens foi iniciada com o uso de máquinas e a contratação de milhares de empregados. As indústrias foram adquirindo forças e crescendo cada vez mais rápido; contudo, encontrou-se dificuldade em gerenciar todo o pessoal. Os processos ainda mais complexos e os problemas de gerenciamento despertaram o interesse de alguns estudiosos da época.

A Escola da Administração Científica, iniciada no fim do século XIX por Frederick Winslow Taylor, tinha como base a ênfase nas tarefas. Para solucionar alguns problemas da produção, Taylor utilizava métodos científicos como observação e mensuração; por isso, o nome dado a essa teoria. Segundo Chiavenato (2003), o objetivo do estudo era eliminar o desperdício e elevar o nível de produtividade.

De acordo com as pesquisas de Frederick Taylor, citadas por Chiavenato (2003, p. 55), as organizações sofriam de três males na época:

Vadiagem sistemática dos operários, que reduziam a produção acerca de um terço da que seria normal, para evitar a redução das tarifas de salários pela gerência [...]; desconhecimento, pela gerência, das rotinas de trabalho e do tempo necessário para sua realização; e falta de uniformidade das técnicas e dos métodos de trabalho. (CHIAVENATO, 2003, p. 55)

Buscando uma solução para esses problemas, Taylor implementou a sua teoria de especialização dos funcionários, limitando cada um à execução de uma única atividade de maneira contínua e repetitiva. Esse método engessou os operários, tirando sua liberdade para definir a rotina de trabalho e o modo de realizar cada tarefa. Suas funções ficaram simples, repetitivas e padronizadas, o que tornou mais fácil o acompanhamento e o controle visual do superior.

De acordo com Guimarães (2006), a simplicidade das funções trazidas pela divisão do trabalho contribuía para a redução de custos para as empresas e facilitava para o administrador repor a mão de obra. Os empregados sentiam-se insatisfeitos com o modelo gerencial, mas eram dominados por meio de multas e descontos no salário caso desobedecessem às ordens.

Contudo, a especialização não atingiu somente os funcionários do setor de produção. Houve também a restrição do trabalho do supervisor. Segundo Chiavenato (2003), Taylor propôs a supervisão funcional, sendo que cada um dos supervisores seria responsável por fiscalizar uma determinada área. Como ele acreditava que o operário não tinha conhecimento científico para tornar seu trabalho mais eficiente, a gerência teria a função de planejar e supervisionar toda a produção e os seus subordinados, e os demais funcionários tinham como obrigação somente o trabalho manual. Desse modo, surgiu nas indústrias a divisão entre o trabalhador intelectual e o braçal.

O controle operacional do trabalho foi baseado no princípio da exceção, que definia que o gerente deveria preocupar-se com a verificação das exceções, ou seja, com o que fugisse dos padrões estabelecidos, não se importando com o desempenho médio dos trabalhadores, como era feito antes. Então, o supervisor deveria ficar atento ao trabalho de todos, mas atacando somente os pontos de não conformidade.

Guimarães (2006) acredita que a racionalização científica trazida por Taylor representou o ápice do controle sobre o empregado, pois reduzia o seu trabalho em apenas uma atividade, e, além disso, ele era supervisionado constantemente, tendo todos os seus movimentos controlados.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 79), a Teoria da Administração Clássica fundada por Henri Fayol em 1916 dava ênfase a toda a estrutura da organização, e não só às tarefas (como na Administração Científica). Diferentemente de Taylor, Fayol não focou os seus estudos apenas na classe operária das fábricas. Ele analisou todos os níveis hierárquicos para definir quais as normas que precisavam ser seguidas para que uma organização atingisse a eficiência na sua produção.

Para Fayol, as funções do administrador resumiam-se em cinco elementos: prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Entretanto, elas não deveriam ficar centradas apenas nos cargos da alta cúpula da organização, mas ser distribuídas a todos os níveis de forma proporcional (CHIAVENATO, 2003). A presidência ficaria no topo com a autoridade

máxima sobre a indústria, e os demais níveis gerenciais perderiam o poder à medida que fossem descendo na posição hierárquica.

Chiavenato (2003, p. 83) caracterizou a abordagem clássica como prescritiva e normativa, pois ela “prescreve os elementos da administração (funções do administrador) e os princípios gerais que o administrador deve adotar em sua atividade”. Foram quatorze princípios definidos por Fayol que regulamentavam a atividade administrativa: 1. Divisão do trabalho; 2. Autoridade e responsabilidade; 3. Disciplina; 4. Unidade de comando; 5. Unidade de direção; 6. Subordinação dos interesses individuais aos gerais; 7. Remuneração do pessoal; 8. Centralização; 9. Cadeia escalar; 10. Ordem; 11. Equidade; 12. Estabilidade pessoal; 13. Iniciativa; 14. Espírito de equipe.

Desse modo, a normalização desenvolvida por Fayol garantia o controle tanto dos administradores quanto dos empregados por meio da burocratização dos processos e dos princípios. Cada pessoa tinha a sua função definida e não tinha autonomia para modificá-la.

O avanço dos estudos psicológicos trouxe mudanças na visão de um grupo de pesquisadores sobre as organizações e as pessoas que as compunham. As teorias anteriores desconsideravam o fator psicológico dos empregados e o fato de que essa variável poderia influenciar na eficiência/eficácia da produção. Após algumas experiências para analisar o comportamento humano, Elton Mayo desenvolveu a Teoria das Relações Humanas, que iniciou a abordagem humanística da administração.

Segundo Chiavenato (2003, p. 109), Mayo acreditava que “a organização industrial tem duas funções principais: produzir bens ou serviços (função econômica que busca o equilíbrio externo) e distribuir satisfações entre seus participantes (função social que busca o equilíbrio interno da organização)”. Por isso, deve-se buscar a equidade entre elas. Pode-se dizer, assim, que não há como adquirir eficiência quando as pessoas não se sentem bem para dar o máximo de si.

As entrevistas realizadas por ele ao longo de suas pesquisas mostraram que, além das organizações formais, aquelas representadas pelo organograma, há também o agrupamento informal. Essas organizações não desenhadas são grupos, não necessariamente do mesmo setor, que se identificam espontaneamente e condicionam fortemente o comportamento de seus membros. Homans (1979 *apud* Frota e Lima, 2002, p. 4) informa que:

O trabalho dos pesquisadores estendeu-se, assim, a diferentes experimentos em Hawthorne, ampliando o enfoque para a investigação das relações sociais entre as

peças no ambiente da fábrica, a importância dos grupos sociais informais, as lideranças informais, a determinação dos comportamentos organizacionais por um “código” vigente em cada grupo social informal, com penalidades e recompensas sociais previstas. (HOMANS (1979 *apud* FROTA e LIMA, 2002, p. 4)

Chiavenato (2003) completa que o nível de produção nas organizações não é só definido pelas condições físicas, mas também pelas normas desses grupos informais, e a compreensão dessas relações ajuda o administrador a obter melhor desempenho de seus subordinados. Por isso, é tão importante dar espaço para que eles se expressem e opinem sobre melhorias para o seu grupo e suas atividades.

A Teoria das Relações Humanas trouxe um novo olhar para a Administração. Percebeu-se que o comportamento dos trabalhadores é determinado pelo nível de satisfação individual e do grupo. Frota e Lima (2002) acreditam que o empregado, como ser social, precisa muito mais do que remuneração para se sentir atendido: ele deseja ser reconhecido.

Desse modo, mesmo apresentando formas mais humanas de lidar com os seus funcionários, nesse modelo de gestão também havia mecanismos de controle. Segundo Etzioni (1967 *apud* Guimarães, 2006), como os chefes descobriram as necessidades sociais dos funcionários, eles utilizavam a recompensa emocional para manipular os trabalhadores e conseguir o que desejavam.

Ao analisar as três teorias anteriores, podemos averiguar que, em todas elas, existiam meios de dominar o ser humano no ambiente de trabalho. Alguns são mais discretos, preocupando-se com as pessoas, já outros impunham normas e punições caso fossem desobedecidos. Contudo, as formas de domínio apresentadas tornaram-se obsoletas nos modelos atuais de gestão, surgindo a necessidade de se desenvolverem novos métodos de exercer o controle no ambiente de trabalho.

#### **4.2.3 Novas Formas de Controles Organizacionais**

A evolução do pensamento gerencial e o agrupamento dos trabalhadores no ambiente de trabalho despertaram a mobilização destes contra o modelo de controle exercido nas indústrias. Revoltas, representadas pelas greves e pelos boicotes, fizeram com que fossem desenvolvidos novos métodos para o gerenciamento da produção e das pessoas.

O surgimento de novas formas de controle foi a solução para que o administrador garantisse o comando sobre os seus funcionários sem que muitas vezes fosse percebido o domínio existente sobre eles. Nas gestões modernas, o controle é exercido por mecanismos indiretos, dentre os quais destacam-se o modelo burocrático e o apelo emocional, além do *empowerment*, que é um método por meio do qual se exerce o controle por resultado.

Segundo Chiavenato (2003), as burocracias surgiram devido à necessidade que as organizações sentiram de ordem e exatidão e às reivindicações dos trabalhadores por um tratamento imparcial. Carvalho (1998 *apud* Guimarães, 2006, p. 4) completa que:

A burocracia se configura como o primeiro modelo de organização e de gestão que utiliza formas indiretas – e menos visíveis – de controle ao inscrever a regulamentação das atividades, a especialização, a hierarquia e a divisão do trabalho em um conjunto de mecanismos estruturais objetivos e impessoais. (CARVALHO, 1998 *apud* GUIMARÃES, 2006, p. 4)

Chanlat (1995 *apud* Guimarães, 2006) lista como características da organização burocrática a divisão do trabalho, a hierarquia bem estruturada, as dificuldades de comunicação com os altos escalões, a centralização do poder, a pouca autonomia para o nível operacional, a regulamentação escrita e os controles sofisticados. Nesse tipo de gestão, o controle continua a existir, porém de maneira sutil, definido por políticas organizacionais, regimento interno e outras normas escritas.

Frota e Lima (2002) acrescentam que, nesse modelo, as pessoas precisam respeitar a padronização estabelecida normativamente para o cargo. Ainda, tal modelo restringe a criatividade, a flexibilidade, o desejo de mudança, a iniciativa e as relações de trabalho entre os funcionários.

Gomes (1997) defende que os mecanismos adotados pelos administradores não devem apresentar características burocráticas, pois tiram a liberdade de expressão dos funcionários, desanimando-os. Ainda, Chanlat (1995, p. 120 *apud* Guimarães, 2006, p. 6) alerta que “[...] a definição precisa das tarefas reduz a autonomia e impede o pessoal de responder às necessidades inesperadas ou mal avaliadas pelos peritos”. Por isso, é necessário dar mais liberdade ao funcionário para que realize as suas tarefas e tome decisões; e, assim, ele estará preparado para solucionar problemas com agilidade e seguro do seu próprio conhecimento.

Todavia, uma organização não exerce o seu controle por meio de normas e punições exclusivamente. Um tipo de domínio, digamos, invisível é feito pela ligação afetiva à instituição. De acordo com Machado (2005), a identificação com a organização envolve

cognição e afeto, que acontece devido às necessidades dos indivíduos de segurança, pertencimento a um grupo ou de sentirem-se melhor. Nesse sentido, a organização representa o meio pelo qual as pessoas conseguem suprir as suas carências e realizar os seus desejos.

Faria e Hopfer (2006) completam que a conexão emocional entre o funcionário e a instituição pode ocorrer pela identificação com o histórico da organização. Esta utiliza do seu passado para justificar as regras e esconde fatos negativos à sua imagem, reforçando somente os pontos positivos que orgulham os seus colaboradores. Esse sentimento torna os empregados vulneráveis à sua manipulação e com isso, as empresas conseguem adquirir a lealdade e a ajuda para atingir os objetivos.

Contudo, apesar de o controle ser visto como algo negativo na maioria das vezes, segundo Guimarães (2006), ele pode ser realizado de uma maneira menos invasiva na rotina de seus funcionários e, com isso, garantir que os objetivos organizacionais sejam alcançados e que a empresa consiga sobreviver no mercado. Devido à importância do controle para uma gestão bem sucedida, alguns administradores começaram a colocá-lo em prática de modo a não afetar o desempenho dos seus empregados.

Uma prática que tem sido adotada e ganhado destaque nas gestões mais modernas é o *empowerment*. O termo é da língua inglesa, mas é bastante utilizado no Brasil. Em português, algumas pessoas denominaram como “empoderamento” ou “delegação de poder”; contudo, não há uma tradução exata.

De acordo com Frota e Lima (2002, p. 8), o *empowerment* é uma “filosofia ou ferramenta gerencial adotada nas organizações modernas ou pós-empresariais que presume uma mudança nas relações sociais de trabalho através do emprego de formas autônomas de poder para as pessoas ou para as equipes”. Guimarães (2006, p. 7) complementa que essa técnica é “uma forma de o trabalhador obter maior poder e domínio sobre o seu trabalho e seu ambiente”.

Frota e Lima (2002, p. 7) afirmam que “as antigas estruturas marcadas por hierarquias rigorosas, decisões centralizadas, comunicação vertical e amplo conjunto de regras revelam-se incompatíveis com o novo ambiente encontrado pelas organizações”. As teorias que se preocupavam apenas com a estrutura interna das organizações tornaram-se antiquadas. Os administradores precisaram passar a enxergar a empresa como um sistema aberto, que interage com o ambiente externo a todo momento. Além disso, foi necessário pensar que se

tivesse um ambiente flexível dentro das organizações, de modo a se reagir com a mesma rapidez das mudanças no mundo corporativo.

Contudo, segundo Frota e Lima (2002, p. 7), “a organização flexível, competitiva em ambientes marcadamente mais instáveis, só será possível à medida em que seus componentes também tenham flexibilidade, poder de decisão, autonomia para propor e desenvolver ações”. Por isso, foi tão importante que as organizações mudassem a sua forma de gerenciar as pessoas e as envolvessem no planejamento e nas tomadas de decisões, para que elas conseguissem reagir bem a situações inesperadas.

No final dos anos 80, assim, houve uma mudança na visão das empresas, que perceberam que, para sobressaíssem-se às demais, era necessário formar equipes competentes e que conseguissem se autogerenciar, tendo autonomia e flexibilidade para exercerem as suas funções dentro de um planejamento elaborado pela instituição. Esse poder dado às pessoas é que ficou conhecido como *empowerment*.

Mills (1996 *apud* Cazela, Franco e Kitzberger, 2007) cita cinco requisitos para que essa técnica seja implementada, que são: 1. Competência e experiência: é necessário ter pessoas capacitadas, aqueles que ofereçam contribuições valiosas; 2. Informações necessárias: todos os níveis hierárquicos precisam ter acesso às informações; 3. Recompensa adequada: os funcionários devem receber reconhecimento pelos seus esforços; 4. Conhecimento da missão: os colaboradores devem conhecer e estar alinhados à missão da organização; 5. Tolerância a erros: a empresa deve tolerar algumas falhas para não podar a vontade de participar dos empregados.

Nesse modelo de gestão, no qual o funcionário tem mais domínio sobre a sua rotina, o controle é exercido por meio da verificação dos resultados, e não visto como típico da divisão e da especialização do trabalho, de cada um dos processos. Os funcionários têm liberdade parcial para executarem o seu trabalho, respeitando os limites estabelecidos pela organização.

De acordo com Frota e Lima (2002), a restrição do poder dos empregados pode ser traçada por meio do planejamento estratégico (PE), definido com uma periodicidade pela instituição. Nesse processo, os administradores definem os objetivos e as metas que precisam ser alcançados por todos e, ainda, são determinados os indicadores que serão utilizados para o controle, os quais facilitarão a mensuração do resultado. Dessa forma, os empregados ficam cientes das entregas no final do período estabelecido e têm liberdade para realizar a atividade do seu jeito.

O *empowerment* mostra-se um método de controle bastante moderno, pois dá ao funcionário autonomia para que ele realize o seu trabalho. Contudo, não é deixado de se assegurar, ao final, na verificação dos resultados, o alcance dos padrões estabelecidos.

Desse modo, o estudo dessa teoria nos mostrou que há uma preocupação em dar mais autonomia para o trabalhador, controlando o seu trabalho de maneira menos rígida. A partir do que foi apresentado, realizaram-se entrevistas, as quais possibilitaram conhecer quais formas de controle são utilizadas com profissionais de secretariado executivo.

## 5. METODOLOGIA

De acordo com Campomar (1991, p. 95), “o método científico é, simplesmente, a forma encontrada pela sociedade para legitimar um conhecimento adquirido empiricamente”. Ele completa que qualquer pesquisador que utilizar o mesmo método, nas mesmas circunstâncias, terá o mesmo resultado. Para Marconi e Lakatos (2003, p. 83), “o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo”.

Bunge (1998, p. 25 *apud* Marconi e Lakatos, 2003, p. 84) defende que “o método científico é a teoria da investigação”, e, para que esta alcance os seus objetivos, é preciso que ela cumpra as seguintes etapas: 1. Descobrimiento do problema; 2. Colocação precisa do problema; 3. Procura de conhecimentos e instrumentos relevantes ao problema; 4. Tentativa de solução do problema com auxílio dos meios identificados; 5. Invenção de novas ideias; 6. Obtenção de uma solução; 7. Investigação das consequências da solução obtida; 8. Prova (comprovação da solução); 9. Correção das hipóteses, teorias, procedimentos ou dados empregados na obtenção da solução incorreta.

Com base nesses conceitos, são apresentados, a seguir, qual a amostra utilizada para esta pesquisa, bem como quais os métodos de coleta e de análise de dados.

### 5.1 Amostra

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 163), “a amostra é uma parcela convenientemente selecionada do universo (população)”. O tipo de amostragem utilizado foi por acessibilidade ou por conveniência. Gil (2008, p. 94) explica que “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”. A escolha desse método deu-se pela dificuldade de se agendarem as entrevistas, dada a rotina das secretárias executivas da empresa.

Foram contatadas as doze profissionais de secretariado executivo que trabalham na empresa analisada; contudo, apenas sete delas dispuseram-se a participar da entrevista. Elas são dos setores: Mineração Brasil, Presidência, Controladoria, Controladoria e Compras, Jurídico. Devido ao número de funcionários, algumas áreas possuem mais de uma secretária executiva. A empresa em questão é uma multinacional do ramo de mineração localizada em Minas Gerais.

## **5.2 Método de Coleta de Dados**

Os dados para o estudo foram coletados por meio de duas técnicas: pesquisa bibliográfica e entrevistas.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p. 158):

A pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância, por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar publicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações, podendo até orientar as indagações.

Para Manzo (1991, *apud* Marconi e Lakatos, 2003), um estudo com materiais pertinentes propicia, além de meios para resolver problemas existentes, a exploração de áreas em que os problemas não se cristalizaram.

A pesquisa bibliográfica serviu como base para a próxima etapa: a entrevista. As entrevistas são realizadas com o objetivo principal de obter informações detalhadas sobre determinado assunto, podendo ter roteiros pré-definidos ou não. O tipo de entrevista utilizado por nós foi a despadronizada ou semiestruturada, que é “quando o entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma

fonte de poder explorar mais amplamente a questão”, de acordo com Marconi e Lakatos (2011).

Esse tipo de entrevista pode ser caracterizado em três modalidades diferentes: focalizada, clínica e não dirigida (ANDER-EGG, 1978 *apud* MARCONI e LAKATOS, 2011, p. 281). Foi escolhida a focalizada, que tem como característica um roteiro de tópicos relativos à pesquisa, sem tirar a liberdade de fazer as perguntas de acordo com o andamento da entrevista.

As perguntas foram elaboradas com base no referencial teórico, do qual foram retiradas questões sobre cada método de controle exercido. Isso possibilitou o confronto da teoria com a realidade das secretárias executivas entrevistadas. O roteiro de perguntas utilizado encontra-se no Apêndice A, página 46.

Os contatos das secretárias executivas foram obtidos com a ajuda de uma das funcionárias da empresa, que se formou em Secretariado Executivo Trilíngue pela Universidade Federal de Viçosa (UFV). Todas, primeiramente, foram contatadas via telefone. Contudo, somente quatro delas agendaram a entrevista e as outras três foram confirmadas quando já se estava na empresa, através de indicação das outras respondentes.

As entrevistas foram realizadas na empresa onde trabalham as secretárias executivas entrevistadas, no dia 13 de novembro, das 12h40 às 16h30. Primeiramente, foram entregues o Termo e o Formulário de Consentimento, que se encontram no Apêndice B, página 48, para que as entrevistadas confirmassem a ciência sobre os objetivos da pesquisa e o voluntariado na participação. Posteriormente, foram preenchidos o Formulário de Dados Demográficos (também presente no Apêndice B, página 48). Por último, foram realizadas as entrevistas, sendo que cada uma durou, em média, treze minutos.

As entrevistas foram realizadas na recepção do setor, local de trabalho das secretárias executivas, ou em uma área externa do primeiro andar da empresa. O horário e o ambiente atrapalharam um pouco o andamento da pesquisa, pois as entrevistas tiveram que ser interrompidas em alguns momentos: as respondentes tinham que atender a alguma demanda do departamento.

Outro problema foi a dificuldade de agendamento das entrevistas. Houve uma resistência por parte de algumas profissionais: suas rotinas, bastante corridas, impediram que fosse destinado um tempo exclusivo para participarem das entrevistas, o que já se esperava,

tendo em vista as funções de uma secretária executiva numa empresa e as demandas de seu trabalho.

As entrevistas foram gravadas no aparelho *Apple iPod 4 touch* e, posteriormente, transcritas *ipsis litteris* pela pesquisadora.

### **5.3 Método de Análise de Dados**

A pesquisa que foi utilizada neste trabalho foi a qualitativa, que, segundo Richardson (1999 *apud* Marconi e Lakatos, 2011, p. 271) “pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos”.

De acordo com Borgan (1987 *apud* Marconi e Lakatos, 2011, p. 272), a pesquisa qualitativa apresenta as seguintes características: “a) ter ambiente natural como fonte direta dos dados; b) ser descritiva; c) analisar intuitivamente os dados; d) preocupar-se com o processo e não só com os resultados e o produto; e) enfatizar o significado”.

Godoy (1995, p. 63) argumenta que:

Quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. Ainda quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados.

Para essa autora, é preciso entender o contexto no qual os indivíduos estão inseridos para poder compreender o comportamento humano. Uma pesquisa qualitativa contribui para a compreensão ampla do problema que está sendo estudado, pois são analisados vários dados da realidade, não somente algumas variáveis.

Giovinazzo (2001, n.p.) completa que, na investigação qualitativa, o “foco de interesse é amplo, e dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação objeto de estudo”.

Como se pretendia conhecer detalhadamente as experiências de trabalho das entrevistadas, analisando o contexto social no qual se encontram e os relacionamentos profissionais, a pesquisa qualitativa mostrou-se a mais apropriada para o trabalho.

O método utilizado neste trabalho é o estudo de caso. De acordo com a definição de Yin (1990 *apud* Campomar, 1991, p. 96):

O estudo de casos é uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida-real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que múltiplas fontes de evidência são usadas.

Dessa forma, além dos dados obtidos nos registros dos cientistas e nas entrevistas, são considerados o contexto e a subjetividade do investigado.

Na análise de dados, o material adquirido durante as conversas com os entrevistados, juntamente com a percepção do pesquisador, foi relacionado ao conhecimento descrito pelos autores que abordam o assunto em questão.

## 6. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas com as profissionais de secretariado executivo, assim como as análises desses resultados. De acordo com Gil (2008, p. 175):

A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Essa análise teve por finalidade responder aos objetivos do estudo: 1. Identificar as formas de controle exercidas no ambiente organizacional onde o profissional de secretariado executivo dessa empresa está inserido; 2. Traçar a evolução da profissão de secretariado executivo nas últimas décadas; 3. Descrever as formas de controle existentes na relação chefe *versus* secretário executivo .

Dessa forma, têm-se, a seguir, os pontos que elencamos como mais significativos, resultantes da pesquisa.

### 6.1 Caracterização da Amostra

Foram entrevistadas sete profissionais que atuam como secretárias executivas, o equivalente a mais da metade da amostra total, como já evidenciado em capítulos anteriores neste trabalho, a totalidade dos entrevistados é do sexo feminino.

Considerando o estado civil, a maioria das entrevistadas está na categoria “casado”. Apenas uma está na categoria “solteiro”.

Todas as secretárias executivas entrevistadas possuem curso superior completo. No entanto, apenas três delas são graduadas em secretariado executivo, enquanto as outras quatro têm formação superior em outros cursos, sendo eles: Desenho Industrial, Relações Públicas, Psicologia e Pedagogia, contrariando a afirmação de Bortolotto e Willers (2005, p. 47): “O mercado tem exigido profissionais de formação acadêmica específica e direcionada à área de atuação em Secretariado Executivo”. Muitas empresas ainda não adotam esse critério no processo de seleção.

Entretanto, apesar de a maioria das profissionais não possuir graduação em secretariado executivo, elas podem ser consideradas como tal, de acordo com a Lei nº 9.261, de 1996, pois já têm o tempo exigido de atuação na área, que é de cinco anos ininterruptos ou dez anos intercalados. Sendo assim, puderam participar da amostra da pesquisa.

Em relação à faixa etária das entrevistadas, tem-se que as categorias “30 ou menos”, “31-35 anos”, “36-40 anos”, “41-45 anos” e “56-60 anos” possuem, cada uma, apenas uma das entrevistadas. A maioria das entrevistadas está na categoria “46-50 anos”.

As entrevistadas foram questionadas quanto ao tempo há que trabalham como secretárias executivas. Obteve-se como resposta que a maioria está na categoria “16-20 anos”. As categorias “5 anos ou menos”, “6-10 anos”, “21-25 anos” e “26-30 anos” têm, cada uma, apenas uma das entrevistadas.

Sobre o ano em que as entrevistadas ingressaram na empresa, as respostas são variadas e estão compreendidas entre 1985 e 2012, englobando vários outros anos entre os dois.

## **6.2 Análise dos Dados**

Abaixo são analisados os dados obtidos por meio das entrevistas realizadas. Os dados seguem a ordem das perguntas do roteiro da entrevista realizada, encontrado no Apêndice A, página 47.

A pergunta número 1 e seus desmembramentos referem-se às atividades desempenhadas pelas secretárias executivas. Têm-se como respostas as seguintes atividades que foram listadas por todas as respondentes: atendimento telefônico e ao setor; controle da

agenda dos executivos; e organização de viagem nacional e internacional. Outras funções citadas, mas apenas por algumas das entrevistadas, foram: controle de informações que chegam ao chefe e distribuição da informação para todo o setor; recebimento de correspondências; infraestrutura e organização do setor; convocação de reuniões; solicitação de compras de materiais de escritório; consolidação de dados para relatórios; e análise de relatórios simples.

Um dos desmembramentos da pergunta 1 questiona sobre a realização de atividades de outras funções. Quatro das entrevistadas responderam que realizam somente atividades secretariais, dando apenas o suporte para que as outras áreas consigam cumprir as suas atribuições.

Entretanto, as outras três disseram realizar atividades de outras funções. As Entrevistadas B e F, as quais estão nos setores de compras e controladoria, respectivamente, fazem: pagamentos de notas fiscais; solicitação e controle de pagamentos; compras; negociações; cadastro de clientes e fornecedores; cotação; prestação de contas; controle de cartão de crédito e despesas. A Entrevistada G destacou a realização de atividades administrativas devido à relação dos cargos: “É porque o nosso cargo está muito envolvido diretamente na área administrativa, então a gente faz sim muita coisa do administrativo, né?”.

Respondendo a essa mesma pergunta, a Entrevistada A destacou que, devido a um corte do número de funcionários na empresa, inclusive no seu setor, atividades de outras funções foram adicionadas à sua rotina. Por exemplo, com o corte de copeiros e garçons, atualmente ela serve os cafés e lava as louças quando necessário. Isso representa um retrocesso para a profissão de secretário executivo, mas é justificado por Durante e Santos (2010, p. 3), que argumentam que: “As mulheres habituadas com os fazeres domésticos e o cuidado da família, levaram para o espaço de trabalho este perfil. Preocupavam-se, portanto, com o espaço de trabalho visando torná-lo mais agradável às pessoas”. Este argumento é confirmado na fala da Entrevistada A, que justificou a realização de atribuições não secretariais pelo desejo de ver o departamento bem, mesmo que acabe se sobrecarregando, como é mostrado em sua resposta: “Eu não me importo [...]. Quero ver o meu departamento bem, então eu não me importo [...]. Eu tô *[sic]* querendo manter o que tem, mas eu tô *[sic]* me desdobrando para fazer o que deixou de ter.”

O outro desdobramento da pergunta número 1 é sobre a realização de atividades pessoais dos chefes. A princípio, apenas uma das respondentes negou fazer algum favor

particular para o seu superior. Contudo, ao explicar a sua resposta, admitiu que às vezes torna-se necessário. As principais atividades pessoais listadas pelas entrevistadas são: agendamento de consulta médica; realização de alguma ligação ou envio de *e-mail*; recepção de alguma pessoa particular; agendamento de viagem pessoal; e pagamento de alguma conta, as quais não fazem parte das atribuições apresentada na página 13 deste trabalho.

Em todas as respostas, cita-se a raridade da realização desse tipo de tarefa. A Entrevistada C mencionou que as secretárias executivas são orientadas a se dedicar somente ao trabalho. Além disso, a Entrevistada G destacou a falta de tempo para realizar atividades particulares do chefe:

É muito pouco, muito pouco, é mais comercial mesmo. Às vezes, marcar uma consulta médica, que é pessoal, ou então programar uma passagem aérea ou informar dados de voos, mas é muito pouco, porque o nosso trabalho aqui é muito grande, e a gente é focado mesmo mais na diretoria, então a gente não tem muito tempo de ficar, e eles nem nos envolvem muito nessas coisas pessoais. (Entrevistada G)

Com base no que foi relatado pelas entrevistadas e na teoria apresentada por Kovács (2006), pode-se inferir que não há autonomia, uma vez que essas profissionais não possuem liberdade quanto ao exercício das suas funções, sendo exigido que elas realizem atividades pessoais da chefia, mesmo não fazendo parte de suas atribuições.

Além das competências técnicas levantadas, como, por exemplo, o assessoramento, o controle do fluxo de informações e a organização das agendas, a Entrevistada A falou de algumas características comportamentais importantes e enfatizou que “a secretária também é responsável pelo clima do departamento” devido a sua visão do todo. Essa fala confirma os estudos de Sabino e Rocha (2004), que dizem que o profissional de secretariado executivo, além de organizar eventos, trabalhar com a parte burocrática e dominar idiomas e técnicas secretariais, também deve ser capaz de resolver os conflitos no seu ambiente de trabalho.

A pergunta número 2 refere-se ao número de pessoas que as entrevistadas assessoram. A maioria das secretárias executivas assessoram mais de uma pessoa, com exceção da Entrevistada F.

As entrevistadas disseram atender e dar suporte a todos do setor onde trabalham e, dependendo do tamanho deste, assessoram até cinquenta pessoas, que é o caso da Entrevistada D. Além de oferecer suporte a essas pessoas, também são responsáveis pelo contato com o público externo e direcionamento das demandas.

Isso acontece devido ao fato de elas permanecerem na entrada do setor. Consequentemente, tudo relativo ao departamento chega a elas, que têm o dever de encaminhar a demanda para a pessoa responsável. A Entrevistada A acrescenta:

[...] eu vejo todo o departamento, igual porque aqui também não tem mais *boy*, então, por exemplo, tudo chega pra mim. Então, já chega, e eu distribuo os serviços. [...] E todo mundo chega ni [*sic*] mim [...], eu fico ali na frente, então todo mundo chega ni [*sic*] mim. As perguntas todas são pra mim. Os erros que vierem, que não são tudo do andar, chegam ni [*sic*] mim. (Entrevistada A)

A fala da Entrevistada A ressalta a multifuncionalidade da profissão de secretariado executivo. Além das técnicas secretariais, essa profissional controla o fluxo de informações, delega tarefas e soluciona problemas que chegam ao setor que trabalha. Ainda, pode-se observar a presença de outra competência comportamental: a iniciativa. À medida que as demandas chegam ao seu departamento, ela as repassa para o responsável em resolvê-las, sem que haja cobrança por parte de algum superior.

Ainda na pergunta 2, sobre a prioridade no atendimento, quatro das que atendem mais de uma pessoa responderam priorizar o gerente geral, que equivale ao cargo de diretor em outras empresas, e o vice-presidente. Cabe ressaltar que o presidente responsável pelo grupo nas Américas e o presidente do setor de mineração possuem secretárias executivas exclusivas.

O estabelecimento de prioridade de atendimento imposto às secretárias executivas diminuem a autonomia para que elas estabeleçam suas próprias prioridades, sendo exigido que elas atendam primeiro à demanda dos cargos mais elevados hierarquicamente. Desse modo, as secretárias executivas entrevistadas não podem “dirigir-se por sua própria vontade” (FERREIRA, 1999), que caracteriza da autonomia.

A pergunta número 3 refere-se à autonomia. Voltando ao conceito de autonomia apresentado por Kovács (2006, p. 41), autonomia no trabalho “refere-se à liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas”. Nesse sentido, todas as entrevistadas responderam ter autonomia, podendo definir a sua rotina e estabelecer prioridades ao longo do dia. Contudo, há situações nas quais elas devem cumprir algum pedido do chefe, fugindo do seu planejamento. A Entrevistada F completou:

Ele me dá autonomia pra muita coisa, mas muita coisa é estabelecida a partir do que ele pede. Mas muita coisa que ele pede ele delega que eu decida, que eu entre em contato, que eu insista até conseguir as coisas. Então, há os dois lados da solicitação dele, mas tem coisa que ele delega. (Entrevistada F)

A resposta anterior indica que as profissionais entrevistadas acreditam possuir autonomia para exercer a sua função; todavia, percebe-se que elas dependem da aprovação e da delegação do superior para que possam decidir sobre algum assunto, logo, as secretárias executivas não possuem a autonomia que acreditam ter.

Em relação às divergências de prioridades que podem surgir entre o planejamento da secretária e o pedido do chefe, eles costumam chegar a um acordo. A Entrevistada C explicou: “[...] qualquer coisa mais além, eu faço a proposta, e, às vezes, tem sim, às vezes, tem não, mas, enfim, é tudo bem administrado.”

Com base nas repostas apresentadas para as perguntas de 1 a 3, nota-se a utilização do controle invisível sobre as entrevistadas. As secretárias executivas acreditam ter autonomia no seu ambiente de trabalho; porém, são citados mecanismos de controle durante as entrevistas, como, por exemplo, exigência de prioridades e necessidade de aprovações das “decisões” tomadas por ela, os quais demonstram que as secretárias executivas entrevistadas não possuem plena autonomia sobre as suas funções.

A pergunta 4 e seus desdobramentos referem-se ao controle no ambiente de trabalho. A primeira pergunta questiona sobre o controle das atividades e teve como resposta da maioria das entrevistadas o controle apenas do resultado, sendo que somente a Entrevistada E é supervisionada em cada atividade. Sendo assim, constata-se o distanciamento da teoria apresentada na Escola da Administração Científica (controle por meio da supervisão em tempo integral do funcionário), aproximando-se dos conceitos defendidos pelo *empowerment* (somente o controle do resultado).

Apesar de os chefes conferirem apenas o resultado das atividades, caso eles não sejam atendidos de forma satisfatória, querem saber o porquê, segundo a Entrevistada B: “O resultado final foi satisfatório? OK. Se não, por que que não foi satisfatório? Aí eu tenho que explicar pra ele. Eu tenho que passar alguma informação, algum dado pra justificar por que que não foi executada a função”. De acordo esta Entrevistada, apesar da liberdade durante a execução de alguma tarefa, o alcance dos padrões estabelecidos não deixa de ser garantido, pois medidas são tomadas quando os resultados apresentam alguma inconformidade com o que foi planejado.

A Entrevistada F destacou que é questionada somente pelo resultado, mas que sabe que é avaliada o tempo todo: “Ele é muito observador. Eu acho que ele me avalia o tempo todo, o tempo todo ele avalia, então ele conta com o resultado, mas eu sei que nesse meio ele

tá me avaliando”. Diante disso, constata-se que, em relação a alguns chefes, há a supervisão em tempo integral, apesar dela ser realizada de maneira discreta.

A segunda pergunta relacionada ao controle refere-se ao estabelecimento de metas, e, nesse assunto, não foi encontrado um padrão nas respostas, apresentando-se contradições entre as entrevistadas. Três das respondentes disseram que as secretárias executivas da empresa não possuem metas, e as outras quatro responderam que existem metas e explicaram o processo de elaboração e verificação.

De acordo com a Entrevistada G, as metas são definidas pelo próprio funcionário e lançadas no sistema para a aprovação do gestor. Após um período de seis meses, é feita uma avaliação para verificar se a meta está sendo cumprida e, caso haja alguma inconformidade, o gestor auxilia na solução do problema. As metas estabelecidas devem ser cumpridas dentro de um ano.

Em vista disso, nota-se que há o controle exercido pelo chefe, uma vez que o processo deve ser aprovado e acompanhado periodicamente por ele; contudo, é realizado por meio de mecanismo indireto, o qual dá mais liberdade para que as secretárias executivas realizem as suas atividades da forma que acharem melhor, desde que o resultado final seja positivo. Ressalta-se que, novamente, outra característica do *empowerment* é adotada pela organização estudada.

A Entrevistada F deu exemplos de metas secretarias: “Eu tenho as metas que ele me avalia em porcentagem, mas algumas delas é meio subjetivo na verdade, é controle da agenda, atender de forma rápida e eficaz, então ele me avalia por aí.” De acordo com a sua resposta, evidencia-se que não são metas ligadas ao plano estratégico da empresa, mas operacionais, deixando de avaliar as competências comportamentais elencadas durante a pesquisa bibliográfica. Diante disso, percebe-se que apesar de ser apresentado na teoria, a organização em questão não exige, por meio de metas, que o profissional de secretariado executivo tenha uma atuação mais estratégica.

Contrapondo-se às respostas anteriores, destacam-se as falas de duas entrevistadas. A Entrevistada E disse não possuir metas, justificada pela sua dependência ao trabalho do chefe: “Não, assim, é porque eu só acompanho mesmo a agenda. [...] eu dou apoio a eles. Então, não tem como eu ter. A minha meta é atender cem por cento, lógico! Mas é mesmo o apoio administrativo aos gerentes”. Nesta resposta, percebe-se claramente a falta de autonomia desta

entrevistada, pois possui apenas a função de acompanhar e dar apoio, sendo privada de atuar estrategicamente dentro desta organização.

Já a Entrevistada A destacou a sua inclusão no processo de elaboração das metas, apesar de não possuir nenhuma específica para a sua função:

Pra você ter ideia, a secretária executiva aqui não entra naquele sistema de metas, essas coisas. Eu participo de tudo graças à minha chefe. Quando tem planejamento estratégico, ela me põe. Tudo que tem, ela me inclui, mas isso é dela e eu dou graças a Deus a ela. E, sempre quando tinha reunião de RH, alguma coisa assim, que ela me colocava junto, uma coisa que eu sempre coloquei, eu participo, quer dizer, minha chefe dá importância pra mim, entendeu? (Entrevistada A)

Desse modo, percebe-se que, apesar de autores como Medeiros e Hernandes (1999) e Bortolotto e Willers (2005) relatarem a participação dos secretários executivos na elaboração da estratégia da empresa, nem todos os profissionais da área têm essa possibilidade, dependendo do modo de gerir do chefe. Os chefes mais controladores limitam a atuação das secretárias executivas, impossibilitando que elas participem das reuniões de planejamento estratégico e impondo os resultados esperados por eles, sem que haja um consenso entre esses profissionais. Já os que dão mais autonomia, permitem que as secretárias executivas contribuam com o seu conhecimento nas tomadas de decisão e no estabelecimento de metas para a empresa, bem como para o seu próprio cargo.

A pergunta número 5 e outras relacionadas referem-se às regras da empresa, e as respostas de todas foram positivas, afirmando que há regras na empresa.

A partir disso, foi perguntado se há documentos ou treinamentos usados para disseminar essas regras entre os colaboradores. No geral, afirma-se que, ao entrar na empresa, todas as secretárias recebem um treinamento sobre as regras internas da organização. Contudo, a Entrevistada B disse que não é feita uma apresentação específica sobre o comportamento dos profissionais de secretariado executivo, e sim sobre a postura geral que devem adotar.

Em relação aos treinamentos, a Entrevistada G deu exemplos do que é informado:

A gente tem os nossos cursos, que são, tem vários tipos de cursos, treinamentos de *compliance*<sup>2</sup>, *fraud*<sup>3</sup>. Tem todos eles que direcionam o comportamento, e tem

---

<sup>2</sup> *Compliance* é um termo inglês que significa “conformidade”. O treinamento de *compliance*, normalmente, aborda processos, técnicas e métodos que contribuem para a diminuição de riscos e não conformidades.

<sup>3</sup> *Fraud* é um termo inglês que significa “fraude”. O treinamento sobre *fraud* aborda prevenção e detecção de fraudes.

também os procedimentos administrativos que a gente deve seguir, tudo na norma, tudo muito bem estruturado. Tem os procedimentos de viagem. Então, tudo é bem certinho, e a gente tem que cumprir a norma. Junto com os nossos procedimentos, é um procedimento do grupo [...], então a mesma coisa que as outras empresas do grupo fazem, a gente faz da mesma forma. (Entrevistada G)

Ainda em questão às regras, todas mencionaram a preocupação com o sigilo e que essas informações são passadas a elas ao ingressarem na empresa. Sobre isso, a Entrevistada C destacou:

Na verdade, eles nos atentam bastante com relação ao sigilo. Nós não temos permissão de dar informações da empresa. Não temos permissão de estar com concorrentes. Não temos a permissão de falar das agendas dos executivos, dos *tops*, né? Então, eles têm documentos de confidencialidade, enfim, tudo isso é falado, treinado e temos que assinar um termo também. (Entrevistada C)

A fala anterior comprova a preocupação com a confidencialidade trazida por Sabino e Rocha (2004, p. 3): “há uma proximidade dos secretários aos grandes líderes, sendo vistos como pessoas fiéis e de confiança, pois têm acesso a documentos de relevante importância”.

Sobre a existência de documentação que regulamenta essas regras, a Entrevistada A citou o Código de Conduta, e a Entrevistada C destacou a assinatura de um Termo de Compromisso. Entretanto, as outras cinco entrevistadas não elencaram nenhum tipo de documentação, somente os treinamentos e o *feedback* da chefia. A partir dessas informações, evidencia-se que documentos em que estão descritas as normas não são disseminados aos funcionários, logo, esse mecanismo de controle não é bem utilizado.

A pergunta número 6 trata da pressão exercida pelo chefe ou pelos colegas de trabalho, a qual resulta da não liberdade dada ao profissional para que ele expresse a sua opinião e da imposição de funções e regras excessivas. Nesse sentido, quatro das entrevistadas disseram não perceber nenhum tipo de pressão em relação a elas na área que atuam. Em contrapartida, três das pessoas que responderam relataram sentir-se pressionadas, seja pelo chefe ou por um grupo de pessoas.

Tanto a Entrevistada A quanto a G sentem-se pressionadas por parte da chefia. A Entrevistada A contou que os gerentes querem incluir funções que atrapalhariam a sua visão estratégica, ocupando o seu tempo com atividades muito operacionais, e ela está sendo pressionada a aceitar, mesmo não concordando. Já a Entrevistada G respondeu que é cobrada em relação à busca contínua da melhoria: “Tem, claro. A gente sempre tá [*sic*] sofrendo pressões no sentido de melhoria, né? De cobrança também. Isso sempre tem.”

Em relação à pressão realizada pelos colegas de trabalho, conclui-se que não há esse tipo de pressão entre as secretárias executivas, pois mesmo aquelas, que relataram a existência de grupos que exercem controle sobre os comportamentos de outras pessoas, disseram que não se sentem pressionadas em relação a elas ou que conseguem manter-se neutras e realizar um trabalho harmonioso com os colegas, como é defendido por Bortolotto e Willers (2005).

A pergunta número 7 aborda a burocracia na organização, desmembrando as respostas em dois segmentos: processo e comunicação com hierarquias elevadas.

Cinco das entrevistadas responderam que consideram a empresa burocrática, que de acordo com Chanlat (1995 *apud* Guimarães, 2006) é uma organização que tem pouca autonomia, divisão do trabalho, hierarquia bem estruturada, dificuldades de comunicação com os altos escalões e centralização de poder.

Tratando-se dos processos internos, a Entrevistada B informou que há uma grande quantidade de procedimentos e admitiu usar mecanismos informais para agilizar o seu trabalho:

É burocrática, tem muitos processos internos, e é difícil a gente conseguir alguma coisa por meios muito certinhos. A gente tem que realmente falar com alguém que tem poder pra decidir, que às vezes não é tão fácil por causa das agendas, mas dessa maneira a gente consegue. Agora, se for mesmo pelo meio burocrático, certinho, padronizado, é mais complicado. (Entrevistada B)

Sobre esse mesmo assunto, a Entrevistada F destacou que “é bem burocrática”: “Tudo é muito complicado aqui dentro. Passa por muita gente. Tem que ter um tanto de aprovação, sistema. Passa uma data, você tem que fazer tudo de novo. Aí é bem... Eu acho muito burocrático. São muitas etapas para conseguir fazer um processo.”

Em relação à comunicação com cargos hierarquicamente mais elevados, três relataram perceber a existência dessa dificuldade na empresa. Porém, segundo disseram, isso acontece somente com pessoas que não têm facilidade de comunicação ou que possuem receio de falar com gerentes ou diretores. A entrevistada C acrescentou:

Eu estou falando do meu ponto de vista, pois eu sou uma pessoa muito aberta, muito tranquila, tenho bons relacionamentos. Sei administrar conflitos, então, de fato, eu particularmente acesso a quem eu quiser. Mas é claro que eu tenho que perceber o momento, o estado da pessoa, a situação, e, às vezes, eu quero pedir alguma coisa mesmo de trabalho, tem que ser com muito jeitinho, jogo de cintura, e, às vezes, demora até dias para eu encontrar a oportunidade para eu conversar com o gerente de outra área que tô *[sic]* precisando de um favor ou coisa assim. (Entrevistada C)

Em contrapartida, a Entrevistada E não considera a organização burocrática. Ela disse que consegue diminuir a lentidão dos longos processos devido ao contato que tem com as secretárias executivas de outros setores.

Diante das respostas e da teoria apresentada, evidencia-se que a empresa estudada é burocrática, em razão ao grande número de processos internos, à dificuldade de comunicação e à centralização das decisões na chefia. Entretanto, a habilidade de comunicação interpessoal que, normalmente, as secretárias executivas possuem, as ajuda a driblar as dificuldades e a realizarem o seu trabalho com agilidade. Isso faz com que elas acreditem possuir autonomia para a realização das suas funções, como foi relatado nas respostas à pergunta número 3. Todavia, as respostas são contraditórias, visto que uma das características da burocracia é a pouca autonomia para os funcionários.

A pergunta número 8 refere-se à participação nas tomadas de decisão. De um modo geral, as secretárias executivas entrevistadas não participam das decisões em nível de diretoria, ou seja, das decisões mais estratégicas da empresa, o que contraria Natalense (1998), que afirma que o secretário participa ativamente das decisões e deveres do chefe. Na empresa estudada, as secretárias executivas participam apenas das decisões administrativas, como compra de materiais e escolha de fornecedores, ou opinam sobre a melhoria de algum processo da área.

A única exceção encontrada foi a Entrevistada A, que disse participar das reuniões tanto estratégicas quanto mensais, tendo um espaço para opinar também. Todavia, a própria ressalta que é uma particularidade da sua chefe:

Ela sempre me põe, igual eu te falei, é particularidade da minha chefe. Ela me põe para eu participar de tudo, de planejamento estratégico, as reuniões mensais eu participo, porque uma reunião mensal de gerência nenhuma secretária participa. Eu participo. (Entrevistada A)

A partir dessa colocação, percebe-se a importância do gestor na implementação do *empowerment*. Em relação a Entrevistada A, é evidente que a sua chefe acredita na sua competência e, por isso, permite que ela tenha mais autonomia e que participe das tomadas de decisão. Ao contrário da maioria, que limita a participação dos funcionários, exigindo deles, em grande parte do tempo, atividades operacionais.

A pergunta número 9 e seus desdobramentos abordam o relacionamento entre o chefe e a secretária executiva. Primeiramente, foi perguntado se elas consideravam o relacionamento bom, e obteve-se a resposta positiva de todas.

Sobre o desdobramento da pergunta 9, cinco das entrevistadas classificaram a relação como amigável, explicando que têm total liberdade para propor melhorias e conversar tanto de assuntos profissionais quanto pessoais, mantendo um contato bem próximo. As outras duas não consideram o relacionamento amigável, mas profissional, pois, apesar da boa relação, eles conversam apenas sobre assuntos da empresa, como explicou a Entrevistada G: “É, como diz, não é amigável, não, porque a relação é profissional, né? Mas é uma relação boa, tenho muita liberdade com ele, da mesma forma que ele tem comigo, mas é profissional.”

Ainda na pergunta 9, somente a Entrevistada F disse que o seu chefe é controlador e observador. As outras seis contaram que os seus superiores não as controlam muito. A Entrevistada D enfatizou: “A gente tem liberdade, o clima é muito bom no trabalho, muito bom. Ele permite que você chegue, argumente, pergunte, é muito tranquilo, legal mesmo.”

Mesmo sendo dito pela maioria que não há controle por parte da chefia, foi apresentado anteriormente que a autonomia que elas acreditam ter, não existe; mas, sim, que o controle existente é realizado por mecanismos indiretos, os quais torna o domínio menos perceptível para os funcionários.

A pergunta número 10 refere-se à satisfação com o tipo de relação com o chefe. Todas as entrevistadas disseram sentir-se satisfeitas com a relação existente, considerando-a boa. Entretanto, a Entrevista F ressaltou que é bem cansativo: “Eu gosto, mas é super puxado. Às vezes você sai desgastada. Tem dia que você fica exausto. [...] ele quer resultado, ele quer pra ontem as coisas, então às vezes é muito cansativo, porque não depende de mim muita coisa”. Ainda em relação ao desgaste, a Entrevistada D contou que se sente pressionada pela rapidez exigida na realização das atividades; porém, isso é amenizado, pois há compreensão de todos do setor:

Embora a gente trabalhe sob pressão o tempo todo. Digamos assim, entre aspas, porque tudo é ontem, né? Em multinacional, tudo é pra ontem. Mas é muito tranquilo. A compreensão, tudo, porque eu sou uma só para um departamento tão grande, então existe uma compreensão da parte deles também. Porque eu tenho e quero atender todos muito bem. (Entrevistada D)

Sendo assim, percebe-se que os problemas trazidos pelo grande número de atividades e pela pressão do dia a dia são amenizados quando há um bom relacionamento com o chefe e com o setor. Ainda, verifica-se a importância dos fatores psicológicos na satisfação e na garantia do controle. As secretárias executivas entrevistadas acreditam ter domínio sobre o

seu próprio trabalho, por esse motivo os chefes conseguem exercer o controle, sem que elas sintam-se insatisfeitas.

## 7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de analisar as relações de controle existentes entre os chefes e os secretários executivos da organização estudada, realizou-se uma pesquisa a partir da formulação de três objetivos específicos, que deveriam ser alcançados por meio da coleta e da análise dos dados obtidos na pesquisa bibliográfica e nas entrevistas feitas com as sete secretárias executivas.

O primeiro objetivo, identificar as formas de controle exercidas no ambiente organizacional onde o profissional de secretariado executivo dessa empresa está inserido, foi atingido. Constatou-se que a empresa possui muitos processos internos e que há certa dificuldade de se conversar com pessoas hierarquicamente mais elevadas, além das normas escritas, que, apesar de não serem bem disseminadas, foram elaboradas para controlar o comportamento do funcionário. Sendo assim, é caracterizada como uma empresa burocrática.

Contribuindo para o engessamento, a empresa também estabelece regras comportamentais. Ao ingressar na organização, todas as secretárias executivas são treinadas sobre as normas internas. Há uma preocupação muito grande com o sigilo, principalmente de documentos, e, nesse sentido, as profissionais devem fazer valer a característica que deu origem ao nome do cargo: discrição.

Segundo as entrevistadas, não há um treinamento específico para o secretariado executivo e são realizados alguns apenas no início. Com isso, não há uma atualização dos conceitos, o que pode contribuir para que sejam esquecidos. Entretanto, há *feedback* do gestor quando as secretárias executivas cometem algo errado. Além da burocracia, constata-se que a

empresa adota parcialmente o *empowerment* como prática de gestão, apresentando falhas em alguns requisitos, como a falta de flexibilidade devido a sua estrutura burocrática. Esse método, que é considerado uma forma de controle menos rígida e que dá poder aos funcionários, é visto no controle por resultados, o qual é feito por meio do estabelecimento de metas ou da delegação de atividades, e na autonomia relativa para a definição da rotina e para o estabelecimento de prioridades.

Sobre essa autonomia que as secretárias executivas entrevistadas relataram ter, verifica-se que ela não existe integralmente, uma vez que é observado diversos mecanismos indiretos de controle, como, por exemplo, estabelecimento de prioridade de atendimento e exigência para realizações de tarefas que não são atribuições do profissional de secretariado executivo.

Sendo assim, conclui-se que a organização estudada, de um modo geral, é controladora, possuindo diversas formas de controle: muitos processos internos, dificuldade de comunicação com hierarquias elevadas, regras escritas e centralização da tomada de decisões na chefia.

O segundo objetivo, traçar a evolução do perfil do profissional de secretariado executivo nas últimas décadas, também foi alcançado.

Segundo diversos autores, o perfil do secretário executivo passou por alterações ao longo dos anos, sendo exigido dele a multifuncionalidade como uma das características principais. O estudo realizado comprovou essa exigência do atual mercado, e, por meio das respostas, observa-se que esses profissionais desempenham um número elevado de atividades. Além da quantidade de atribuições, aumentou-se também o número de pessoas a serem assessoradas. Antes, o secretário possuía apenas um executivo para atender, e, agora, ele dá suporte a todo um setor, como é o caso das entrevistadas, que assessoram até cinquenta pessoas. Ainda, foi relatado a sua importância para o clima do setor, reforçando, assim, a importância das suas competências comportamentais. Contudo, percebe-se que há um retrocesso em relação a algumas atividades, como o serviço de copeiro realizado por uma das entrevistadas.

Para conseguir realizar um trabalho eficaz, mesmo com tantas funções, é necessário estabelecer prioridades. Diante disso, nessa empresa, os gerentes gerais e os diretores têm o atendimento prioritário das secretárias executivas. Além do mais, há uma priorização de algumas atividades perante às outras para que se consiga cumprir toda a demanda sem

prejudicar o trabalho dos assessorados. Nesse sentido, as entrevistadas relataram ter autonomia para definir a ordem das atividades executadas, bem como para organizar a sua rotina; porém, isso nem sempre é constatado, uma vez que essas prioridades não são estabelecidas pelas secretárias executivas e, quando os superiores demandam alguma atividade, elas devem alterar o planejamento feito por elas.

Sendo assim, em relação ao controle exercido pelo chefe no ambiente de trabalho, percebe-se que há uma autonomia relativa para realizar as atividades. Geralmente, as secretárias executivas já sabem o que deve ser feito; por isso, não há cobrança e nem supervisão direta a todo momento. A maioria dos chefes verifica apenas os resultados das tarefas delegadas e as metas estabelecidas anualmente, característica do *empowerment*. Porém, a autonomia declarada por elas termina quando algumas funções não planejadas são demandadas.

Apesar de a maioria possuir metas que a coloca dentro do planejamento estratégico da empresa, apenas uma entrevistada participa das reuniões para elaboração e avaliação. Percebe-se, então, que a secretária executiva ainda não tem uma efetiva contribuição estratégica nessa empresa, ou seja, sua autonomia é relativa.

Além disso, mesmo sendo descrito por alguns autores que o secretário executivo trabalha em dupla, contribuindo nas decisões, o fato não foi o demonstrado por este estudo. As secretárias executivas entrevistadas não contribuem para a tomada de decisões da empresa e decidem apenas sobre questões referentes ao seu trabalho, ou seja, operacionais.

Desse modo, conclui-se que o perfil do profissional estudado apresenta uma evolução em relação à autonomia para definir tarefas e prioridades, mas deixa a desejar nos quesitos de participação nas tomadas de decisão e de contribuição estratégica. Sendo assim, a empresa analisada não utiliza todo o potencial que profissional de secretariado executivo possui.

O terceiro objetivo, descrever as formas de controle existentes na relação chefe *versus* secretário executivo. Com base nas considerações anteriores, constata-se que a relação atual possui mais liberdade comparada à do início da profissão. Os secretários executivos possuem mais autonomia e não são controlados o tempo todo pela chefia, como foi dito anteriormente. Além disso, o relacionamento é considerado bom e amigável, mas mantendo-se o respeito. De maneira geral, esse tipo de relação refletiu-se na satisfação das funcionárias, apesar da rotina cansativa e das regras da própria instituição estudada.

Diante do que foi exposto, percebe-se que, apesar de toda a evolução do perfil do secretariado executivo, o alcance do que é apresentado pelas autoras Bortolotto e Willers (2005) – que o profissional de secretariado executivo é gestor, empreendedor, assessor – só acontece quando a empresa dá condições para que haja crescimento, incluindo esse profissional na elaboração da estratégia e dando espaço para que ele proponha melhorias e utilize o conhecimento adquirido na sua preparação para o mercado de trabalho.

Como sugestão, a pesquisa mais aprofundada sobre o tema *empowerment* seria viável, devido ao fato de ser uma prática nova de controle, que está sendo adotada em gestões mais modernas. Ainda, seria interessante a realização de um estudo comparando as formas de controle exercidas em organizações do setor privado às exercidas no setor público.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECKER, G.; CEOLIN, J. **Gestão Secretarial** – Uma Nova Visão de Assessoramento nas Organizações. Secretariado Executivo em Revista, v. 6, 2010. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2100>>. Acesso em: 27 jan. 2014.

BORTOLOTTO, M. F. P.; WILLERS, E. M. **Profissional de Secretariado Executivo: Explanação das Principais Características que Compõem o Perfil**. Revista Expectativa, v. 4, n.4, 2005. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410/326>>. Acesso em: 05 jul. 2013.

BRASIL. **Lei nº 7.377/85, de 30 de setembro de 1985**. Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/b\\_osecretariado\\_lei\\_regulamentacao.html#lei](http://www.fenassec.com.br/b_osecretariado_lei_regulamentacao.html#lei)>. Acesso em: 14 out. 2013.

BRASIL. **Lei nº 9.261/96, de 10 de janeiro de 1996**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9261.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm)>. Acesso em: 14 out. 2013.

CAMPOMAR, M. C. **Do uso de “estudo de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração**. Revista de Administração, São Paulo, v. 26, n. 3, p. 95-97, julho-setembro 1991. Disponível em: <<http://www.pessoal.utfpr.edu.br/l Luizpepplow/disciplinas/metodologia/O%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2013.

CASTELO, Márcia Janaina. **A Formação Acadêmica e a Atuação Profissional do Secretário Executivo**. 2007. 129f. Monografia. Universidade Federal de Londrina. Londrina, 2007.

CAZELA, M., FRANCO, D., KITZBERGER, H. **Como fica a questão da liderança em organizações que utilizam o *empowerment* em suas equipes de funcionários?** Anuário da Produção Acadêmica Docente, 1, dez. 2007. Disponível em: <<http://sare.anhanguera.com/index.php/anudo/article/view/747>>. Acesso em: 21 out. 2013.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. p. 47-286.

DURANTE, D. G.; SANTOS, M. E. M. **Autonomia do Secretário:** Uma Questão de Postura e de Valorização Profissional. Secretariado Executivo em Revista, v. 6, 2010. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2097>>. Acesso em: 17 out. 2013.

DURANTE, D. G.; TAGLIARI, M. F. C. **Gestão Secretarial:** semelhanças entre competências gerenciais e secretarias. Secretariado Executivo em Revista, v. 5, 2009. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1777>>. Acesso em: 15 out. 2013.

FARIA, J. H.; HOPFER, K. R. **Controle por Resultados no Local de Trabalho:** Dissonâncias Entre o Prescrito e o Real. RAE - eletrônica, v. 5, n. 1, janeiro-junho, 2006. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae-eletronica/vol5-num1-2006/controle-por-resultados-no-local-trabalho-dissonancias-entre-prescrito>>. Acesso em: 09 out. 2013.

FENASSEC. **Histórico.** Disponível em: <[http://www.fenassec.com.br/b\\_osecretariado\\_historico.html](http://www.fenassec.com.br/b_osecretariado_historico.html)>. Acesso em: 08 jun. 2013.

FERREIRA, A.B.H. **Dicionário Eletrônico Aurélio Século XXI.** [CD-ROM] versão 3.0. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira e Lexikon Informática; 1999.

FONTANELLA, R. **Os Tipos Comportamentais dos Executivos e a Postura do Profissional de Secretariado.** Revista de Gestão e Secretariado, v.2, n.2, 2011. Disponível em: <<http://revistagesec.org.br/ojs-2.3.8/index.php/secretariado/article/view/56#.Ue2Ejqxt7v8>>. Acesso em: 04 jul. 2013.

FROTA, S. A.; LIMA, M. A. M. **O *empowerment* e a teoria organizacional - um incremento no quantum de poder.** Revista Eletrônica de Administração, n.3, 2002. Disponível em: <[http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/MFLKB4HXk5JSF4B\\_2013-4-17-14-52-58.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/MFLKB4HXk5JSF4B_2013-4-17-14-52-58.pdf)>. Acesso em: 16 out. 2013.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6. ed. São Paulo: Sextante, 2008.

GIOVINAZZO, R. A. **Focus Group em Pesquisa Qualitativa – Fundamentos e Reflexões.** Administração On Line, v. 2, n. 4, out./nov./dez., 2001. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art24/renata2.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art24/renata2.htm)>. Acesso em: 23 out. 2013.

GODOY, A. S. **Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 2, mar-abr, 1995. Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol35-num2-1995/introducao-pesquisa-qualitativa-suas-possibilidades>>. Acesso em: 21 out. 2013.

GOMES, J. S. **Controle Gerencial na Era da Globalização**. Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 26-36, outubro 1997. Disponível em: <<http://web.face.ufmg.br/face/revista/index.php/contabilidadevistaerevista/article/view/94/88>>. Acesso em: 09 out. 2013.

GUIMARÃES, M. C. **Controle no trabalho: uma reflexão sobre antigas e novas formas de controle e suas consequências sobre os trabalhadores**. Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 13, n. 1, p. 1-10, janeiro/março 2006. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36546/0>>. Acesso em: 08 out. 2013.

KOVÁCS, I. **Novas formas de organização do trabalho e autonomia no trabalho**. Sociologia, Problemas e Práticas, n. 52, p. 41-65, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/pdf/spp/n52/n52a03.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2013.

LAIMER, R. T.; VAZ, C. F. M. **A inserção da mulher no mercado de trabalho e o surgimento da profissão secretária**. Secretariado Executivo em Revista, v. 6, 2010. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1783>>. Acesso em: 14 out. 2013.

MACHADO, H. V. **Identidade Organizacional: um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira**. RAE - eletrônica, v. 4, n. 1, janeiro-junho, 2005. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S1676-56482005000100013.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S1676-56482005000100013.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M.A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

NATALENSE, L. **A secretária do futuro: Gerente e Secretária – Uma Equipe de Sucesso**. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1998.

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

SILVA, R. C. **Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas**. Revista de Administração Pública, v. 37, n. 4, 2003. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/6502>. Acesso em: 10 out. 2013.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. **Profissão.** Disponível em:  
<<http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/?area=profissao>>. Acesso em: 08 jun. 2013.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Roteiro das Entrevistas



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

*Campus Universitário – Viçosa/MG – 36570-900 – Telefone: (31) 3899-2411 – Telefax: (31) 3899-2410 – E-mail: [dla@ufv.br](mailto:dla@ufv.br)*

<b>TÍTULO DA MONOGRAFIA</b>
Controle no Ambiente de Trabalho: Relações entre Secretários Executivos e Chefes.

<b>CONTATO DA EQUIPE DE PESQUISA</b>
Coordenadora: Profa. Débora Carneiro Zuin
Acadêmica: Patrícia Ribeiro Lima   Telefone: (31) 9485-2835
E-mail: <a href="mailto:paty.ribeiro.lima@gmail.com">paty.ribeiro.lima@gmail.com</a>

1. Quais as atividades que você desempenha na sua função?
  - a. Você realiza atividades de outras funções?
  - b. Você realiza atividades pessoais da chefia?
2. Quantas pessoas você assessora?
3. Você tem autonomia para definir a sua rotina e estabelecer as prioridades?
4. Como é feito o controle do seu trabalho?
  - a. São estabelecidas metas?
5. Há regras na empresa que você trabalha?
  - a. Como são definidas? Há documentos e/ou treinamentos?

6. Há algum tipo de pressão estabelecida pelo chefe ou pelos colegas de trabalho?
7. Você considera a empresa onde trabalha burocrática?
8. Você participa das tomadas de decisão?
9. Como você descreve o relacionamento com o seu chefe?
  - a. Amigável ou somente profissional?
  - b. É controlador?
10. Você se sente satisfeita com o tipo de relação estabelecida?

## APÊNDICE B – Termo de Consentimento, Formulário de Consentimento e Formulário de Dados Demográficos



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

Campus Universitário – Viçosa/MG – 36570-900 – Telefone: (31) 3899-2411 – Telefax: (31) 3899-2410 – E-mail: [dla@ufv.br](mailto:dla@ufv.br)

### INFORMAÇÕES AOS PARTICIPANTES E TERMO DE CONSENTIMENTO

**Monografia intitulada:** Controle no Ambiente de Trabalho: Relações entre Secretários Executivos e Chefes.

### CONTATO DA EQUIPE DE PESQUISA

Coordenadora: Profa. Débora Carneiro Zuin

Acadêmica: Patrícia Ribeiro Lima | Telefone: (31) 9485-2835

E-mail: [paty.ribeiro.lima@gmail.com](mailto:paty.ribeiro.lima@gmail.com)

## DESCRIÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo analisar as relações de controle entre os chefes e os secretários executivos, apresentando a percepção do secretário executivo sobre a sua função e sobre a sua relação com o superior. Busca-se também identificar as formas de controle exercidas no ambiente organizacional, traçar a evolução do perfil do profissional de secretariado executivo nas últimas décadas e descrever as formas de controle existentes na relação chefe *versus* secretário executivo.

Como amostra, serão entrevistados os profissionais que exercem a função de Secretariado Executivo em uma importante empresa do ramo de mineração, localizada em Minas Gerais.

Você está sendo convidado a participar deste estudo.

## PARTICIPAÇÃO

Para a realização da pesquisa, serão necessárias entrevistas com os profissionais de secretariado executivo. Cada voluntário submeter-se-á a uma entrevista somente.

Sua participação é inteiramente voluntária. Você pode desistir de participar a qualquer momento durante o projeto sem nenhuma penalidade ou comentário. Todo comentário, resposta e dado coletado será tratado com confidencialidade. Os nomes dos indivíduos não

serão divulgados em nenhuma situação. Os dados coletados serão analisados apenas pelos pesquisadores envolvidos no estudo.

## **DÚVIDAS E CONTATOS**

Se desejar outras informações sobre o projeto, entre em contato com a acadêmica acima nominada no *e-mail* [paty.ribeiro.lima@gmail.com](mailto:paty.ribeiro.lima@gmail.com)



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

*Campus Universitário – Viçosa/MG – 36570-900 – Telefone: (31) 3899-2411 – Telefax: (31) 3899-2410 – E-mail: [dla@ufv.br](mailto:dla@ufv.br)*

---

**FORMULÁRIO DE CONSENTIMENTO**

**Monografia intitulada:** Controle no Ambiente de Trabalho: Relações entre Secretários Executivos e Chefes.

Assinando abaixo, você indica ter:

- a) Lido e entendido o documento sobre esse estudo;
- b) Sanado todas as dúvidas sobre esse estudo;
- c) Entendido como entrar em contato com os realizadores desse estudo, em caso de outras dúvidas;
- d) Entendido como você não é obrigado, de nenhuma forma, a engajar-se como voluntário nesse estudo;
- e) Concordado em realizar a entrevista, como voluntário desse estudo.

**Assinatura:**

**Nome completo:**

**Endereço:**

**Telefones:**

Casa:

Trabalho:

Celular:

**Data:** \_\_-\_\_-2013



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

*Campus Universitário – Viçosa/MG – 36570-900 – Telefone: (31) 3899-2411 – Telefax: (31) 3899-2410 – E-mail: [dla@ufv.br](mailto:dla@ufv.br)*

---

## **DADOS DEMOGRÁFICOS**

**Nome do entrevistado:**

**Setor do entrevistado:**

**Idade:**

(        ) 30 ou menos;

(        ) 31-35;

(        ) 36-40;

(        ) 41-45;

(        ) 46-50;

(        ) 51-55;

(        ) 55-60;

(        ) 61 ou mais.

**Estado civil:**

(        ) Casado

(        ) Solteiro

**Graduação em secretariado executivo?**

(        ) Sim;

(        ) Não.

Se sim:

(        ) Técnico;

(        ) Bacharel.

Se não. Qual?

---

**Trabalha como secretário executivo há:**

(        ) 5 anos ou menos;

(        ) 6 a 10 anos;

(        ) 11 a 15 anos;

(        ) 16 a 20 anos;

(        ) 21 a 25 anos;

(        ) 26 a 30 anos;

(        ) 31 a 35 anos;

(        ) 36 anos ou mais.

**Ingressou nesta empresa no ano de:**

**Data:**

**Local:**

**Horário:**

**Nome do documento:**