

# A atuação do secretário executivo no processo administrativo

*The role of the Executive Secretary in the administrative process*

*Júnior Felix do Nascimento<sup>1</sup>*

**RESUMO:** O objetivo deste trabalho é discutir a atuação do secretário executivo no processo administrativo. Foram feitos um estudo de caso em quatro organizações diferentes e entrevistas com seus respectivos secretários executivos, preestabelecidos pelo critério de acessibilidade. Trata-se de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório descritivo. Os resultados obtidos mostraram participação do secretário executivo no processo administrativo.

**ABSTRACT:** The objective of this paper is to discuss the performance of the Executive Secretary in the administrative process. A case study was conducted in four different organizations, and interviews were conducted with its respective executive secretaries, pre-established by the accessibility criteria. It is a qualitative study of descriptive exploratory character. The results showed that there is the participation of the Executive Secretary in the administrative process.

**PALAVRAS-CHAVE:** Secretário executivo. Processo administrativo. Participação  
**KEYWORDS:** Executive Secretary. Administrative process. Participation.

## 1. INTRODUÇÃO

As organizações, de maneira geral, vêm sofrendo mudanças ao longo do tempo. Diante dessas mudanças do ambiente organizacional e com o aparecimento de novas demandas, surgiu a necessidade de um profissional para assessorar as atividades secretariais e administrativas. Assim, surgiu o profissional de secretariado executivo, que, atualmente, vem ocupando espaço cada vez maior na estrutura organizacional, em função de suas características de facilitador do processo administrativo e de suas habilidades de gerenciar e executar as mais diversas tarefas.

Um perfil de inovação e uma postura voltada à gerência fazem

---

<sup>1</sup> Graduado em Secretariado Executivo Bilingue pela Universidade Federal da Paraíba, especialista em Gestão Pública pelo Instituto Federal da Paraíba. E-mail: junior.jfelfix@gmail.com

com que a administração ocupe um espaço evidente na estrutura da gestão e desenvolvimento organizacional. Este perfil tem sido desenvolvido na formação acadêmica deste profissional, possibilitando-lhe atuar como assessor, consultor, empreendedor e gestor.

É neste cenário de mudanças no ambiente organizacional que o secretário executivo tem se destacado. Portanto, faz-se necessário o questionamento: Como tem sido o efetivo envolvimento do profissional de secretariado executivo no processo administrativo das organizações?

Sendo assim, a pesquisa tem como principal objetivo identificar as diferentes possibilidades de contribuição do profissional de secretariado dentro do processo administrativo. Especificamente, ela busca conceituar o processo administrativo, mostrar as competências e habilidades do secretário executivo para atuar no processo administrativo e conhecer o ambiente de trabalho do profissional de secretariado executivo com o propósito de averiguar sua atuação no processo administrativo.

Por isso, o secretário executivo precisa estar apto a assessorar nas atividades de planejar, organizar, liderar e controlar todas as suas atividades, ou seja, o secretário executivo deve conhecer as funções administrativas e utilizá-las como funções de assessoramento contínuo no ambiente de trabalho.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

O referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados (LAKATOS; MARCONI, 2003). Diante disso, as seções abordadas nesta pesquisa farão menção ao perfil contemporâneo da profissão bem como aos detalhes do processo administrativo e suas respectivas funções: planejamento, organização, liderança e controle.

### **2.1. PERFIL CONTEMPORÂNEO DA PROFISSÃO**

No mundo atual dos negócios, da tecnologia, na nova era da administração, na qual a delegação de tarefas é importantíssima para a descentralização de poder, surge a necessidade de um profissional que assimila responsabilidades com competências e domina as habilidades de assessoramento de grandes executivos - o Secretário Executivo.

Garcia e Silva (2005, p. 24) mostram, no Quadro 1, as mudanças ocorridas no perfil do profissional nas décadas de 70, 80 e 90 em comparação ao perfil do secretário do século XXI.

A evolução da profissão de secretariado acontece e ganha algumas mudanças e características década após década, sendo essas mudanças causadas por diversas circunstâncias da globalização e evolução da administração no mundo, e o secretário passa a ter mais habilidades e fazer uso das técnicas secretariais. Após alguns anos, a profissão de se

**Quadro 1: Perfil do Profissional no Geral**

<b>Década de 70</b>	<b>Década de 80</b>	<b>Década de 90</b>	<b>Século XXI</b>
A experiência é a ferramenta usada no comando.	O grau de escolaridade é sua ferramenta de comando.	Sua performance é sua ferramenta de comando.	O profissional e sua equipe são a ferramenta do sucesso dele e de outros.
Acomodado	Confiante	Curioso	Estudioso
Dependente	Político	Independente	Tem visão global das coisas
Resiste às mudanças	Ajusta-se às mudanças	Gera mudanças	Lidera mudanças
Carreirista	Procura ser cooperador	Facilitador	Criativo
Seu salário é determinado pelas empresas.	Seu salário é negociado pela empresa.	Seu salário é conquistado pela importância do seu trabalho.	Seu salário é conquistado pelo resultado de seu trabalho, bem como de sua equipe.
Seu conhecimento é fruto da experiência profissional.	Seu conhecimento é baseado na teoria acadêmica.	Seu conhecimento é fruto da aplicação prática da teoria.	Seu conhecimento é fruto do aprendizado contínuo.

Fonte: Garcia e Silva (2005, p. 24).

cretariado executivo é regulamentada pela lei nº 9.261/96, e é com base nessa flexibilidade da profissão de secretariado que seu artigo 4º enumera as atribuições do secretário executivo:

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 – (Vetado);

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; e
- X – conhecimentos protocolares (SABINO & ROCHA, 2004, p. 20).

## **2.2. PROCESSO ADMINISTRATIVO E SUAS FUNÇÕES**

Atualmente, todo administrador deve conhecer e definir bem o processo administrativo. No entanto, nem sempre foi assim. No ano de 1929, coube a Henri Fayol (apud MONTANA e CHARNOV, 2010) definir uma ênfase de grande repercussão na administração – a teoria administrativa. Fayol procurou aplicar princípios científicos à administração das organizações, estando sempre preocupado com eficiência e a eficácia como um todo dentro da organização. Seu livro mais famoso, *Administration industrielle et générale* (Administração geral e industrial), ainda é considerado um clássico. Fayol afirmava que a atividade da administração era caracterizada por cinco funções específicas: planejamento, organização, comando, coordenação e controle.

As funções definidas por Fayol não sofreram mudanças radicais na atualidade, houve apenas o aperfeiçoamento e uma melhor definição pelos autores atuais. Todas são tratadas e consideradas importantes no processo administrativo.

A função de planejamento, a organização e o controle continuam com as definições apresentadas por Fayol em 1929, com poucas mudanças. No entanto, a função de comando e de coordenação ganhou uma nova definição, que os autores definem como função de direção ou liderança. Montana e Charnov (2010) comentam que, para Fayol, a função de coordenar é referente às atividades destinadas a criar uma relação entre as tarefas individuais para a realização de um objetivo comum. E a função de comandar para Fayol é relacionada à maneira como os gerentes administram os funcionários.

Com o avanço da administração, as funções de coordenar e comandar começaram a ganhar forma de uma única função: direção ou liderança. Montana e Charnov (2010) afirmam que as atividades da função de comando apresentadas por Fayol eram uma boa comunicação, um bom comportamento, além do uso de recompensas e de punições para o melhor desenvolvimento dos objetivos a serem atingidos. Todas essas abordagens apresentadas fazem parte do contexto de liderança, por isso houve tal mudança e união entre as funções de comando e coordenação.

E foi justamente com base na definição de Fayol que os autores atuais definem que as atividades do processo administrativo são planejamento, organização, direção (liderança) e controle. Atualmente, as funções do processo administrativo estão consolidadas como uma das maneiras mais significativas para se compreender a administração moderna. A seguir, será

feita uma análise resumida das quatro funções do processo administrativo.

A função do planejamento consiste em prever e determinar atividades futuras. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões. Planejar é pensar antecipadamente em objetivos, ações e atos com base em método, plano ou lógica, não em palpites. Para Pereira (2004), o processo de planejar é longo, havendo necessidade de produção de planos e estratégias, diretrizes, táticas ou procedimentos racionais, para alcançar o objetivo almejado.

Já a função da organização, segundo Maximiano (2009), consiste em como a estrutura organizacional está estabelecida. O processo de organizar na administração consiste em alocar o trabalho e as tarefas, além de atribuir responsabilidades e autoridade a pessoas.

Quanto à função de direção ou liderança, Escrivão Filho (2010) considera uma das funções mais complexas do processo administrativo, por ter como objetivo dirigir subordinados, no entanto, o administrador precisa adotar um bom desempenho de comunicação, motivação e principalmente de liderança. Na visão Pereira (2004), dirigir ou liderar envolve orientar e supervisionar os subordinados com o objetivo de estimular um bom desempenho.

Por último, o controle é apresentado por Pereira (2004) como a função relacionada ao modo como os administradores avaliam o desempenho dentro da organização, ou seja, como estão sendo conduzidos os planos, metas e os objetivos estabelecidos. Para Maximiano (2009), ao exercer a função de controle, o administrador trabalha como piloto de um veículo, monitorando constantemente a organização para que ela se mantenha na rota, desvie-se dos acidentes e chegue ao destino.

As ideias que Fayol deixou sobre o processo administrativo são usadas até hoje e provavelmente ainda continuarão a ser usadas por muito tempo. A realização dessas funções caracteriza o trabalho do administrador, uma vez que todas estão em um modo sistemático e contínuo dentro do processo administrativo.

O Quadro 2 faz um comparativo entre a visão de vários autores sobre as atividades do processo administrativo, uma vez que alguns deles divergem e substituem a função de direção por liderança.

Analisando o Quadro 2, percebe-se que a maioria dos autores diverge apenas na função de direção, substituindo-a por liderança. E esta tendência contemporânea dos administradores, ou seja, as funções que nortearão este estudo são as de planejamento, organização, liderança e controle.

### **3. COMPREENDENDO AS FUNÇÕES DO PROCESSO ADMINISTRATIVO**

A fundamentação teórica seguirá uma sequência elaborada por Daft (2010)

## Quadro 2: Comparativo entre a visão de diferentes autores sobre as funções do processo administrativo.

Autor	Funções do Processo Administrativo			
Chiavenato (2002)	Planejamento	Organização	Liderança	Controle
Daft (2010)	Planejamento	Organização	Liderança	Controle
Maximiano (2009)	Planejamento	Organização	Liderança	Controle
Pereira (2004)	Planejamento	Organização	Direção	Controle
Escrivão Filho (2010)	Planejamento	Organização	Liderança	Controle
Bateman e Snell (2007)	Planejamento	Organização	Liderança	Controle

Fonte: Dados da pesquisa (2011).

e Maximiano (2009) sobre as funções do processo administrativo, uma vez que a maioria dos autores segue esse padrão, no entanto, serão utilizadas algumas definições de outros autores como Montana e Charnov (2010).

### 3.1. PLANEJAMENTO

Quando falamos em planejamento, pensamos primeiramente em algo relacionado ao futuro. E segundo Maximiano (2009), o processo de planejamento é a ferramenta para administrar os objetivos relacionados com o futuro. O Planejamento é um processo contínuo, que consiste em um conjunto de metas e planos orientados para tornar realidade um objetivo futuro, possibilitando a tomada de decisões antecipadamente.

Para Daft (2010), planejamento é “o ato de determinar as metas da organização e os meios para alcançá-las.”. Para entender melhor o conceito de planejamento, é preciso compreender o significado de metas e planos. Assim, ainda com base neste autor, é possível verificar que as organizações, de maneira geral, começam a planejar a partir do momento em que definem sua meta e seu plano. Metas e planos são conceitos importantes no processo de planejamento. Uma meta é um estado futuro que a organização deseja atingir em determinado período. E um plano é um roteiro para atingir determinada meta, no entanto, são necessárias a alocação de recursos, programações, além de outras tarefas e ações. Metas especificam os fins futuros e os planos, os meios de hoje.

Para planejar, as organizações, de modo geral, precisam definir seus objetivos e a razão pela qual elas existem, por isso, no cenário atual da administração, a maioria das organizações define suas metas e seus valores e adota uma missão organizacional a cumprir.

### 3.2. ORGANIZAÇÃO

Sobre a função de organização, Maximiano (2009) comenta que é a função administrativa responsável pelo ato de organizar, integrar recursos e estru-

turar departamentos. O processo de organizar também é responsável pela divisão do trabalho e por atribuir responsabilidades e autoridade a pessoas.

Montana e Charnov (2010, p.172) comentam:

Organizamos para um único propósito – alcançar nossos objetivos e metas. Esses objetivos devem derivar do mercado, isto é, satisfazer a necessidade ou o desejo do cliente. Um conceito sólido para organização é o de que a estrutura acompanha a estratégia. A função principal da administração, que apoia a atividade de organizar, é o planejamento.

Após formular o planejamento, as organizações devem desenvolver um modo sistemático de aproximar os recursos físicos e humanos, focalizando a realização das metas. Organizamos porque queremos atingir nossas metas e objetivos.

Um exemplo que faz parte do processo de organização é determinar as atividades específicas necessárias às pessoas e seus respectivos cargos, ou seja, estabelecer quem faz o que na empresa, evitando assim funções duplas e atividades que não ficaram claramente destinadas a alguém, o que provocaria uma enorme confusão na empresa.

### **3.3. LIDERANÇA**

A liderança é mais uma etapa do processo administrativo que os gerentes devem exercer. Liderar é uma função que influencia o comportamento de pessoas na organização, que são mais conhecidas como lideradas. Toda organização necessita de um líder para o desenvolvimento de suas metas.

No entanto, o que é liderança? Para Maximiano (2009), existem muitas respostas, destacando que é um processo no qual alguém consegue conduzir as ações ou influenciar o comportamento de outros, é um processo de realização de metas por meio da ajuda de colaboradores, ocorrendo a liderança quando há líderes que induzem seus seguidores a realizar alguns objetivos que representam principalmente valor e motivação, entre outros.

Maximiano (2009) discute que todos os conceitos e definições estão bem elaborados, pois a liderança pode ser compreendida como uma competência que envolve uma relação de influência. Liderar também é um processo contínuo de escolha, que permite à organização buscar atingir sua meta, apesar de existirem perturbações internas e externas, sendo a liderança uma questão de tomada de decisão do grupo, ou seja, líder e liderados. Para o sucesso organizacional, o processo de liderança tem sido muito importante para a evolução das empresas.

### **3.4. CONTROLE**

Após a definição de planejamento, organização e liderança no processo administrativo, será analisada a função de controle, que pode ser compre-

endida, de acordo com Maximiano (2009), como um processo contínuo do processo administrativo, que tem como principal objetivo ajustar e controlar as atividades organizacionais, tornando-as consistentes no desempenho de seus planos e metas. Na função de controle, os gerentes precisam saber de todas as informações essenciais da organização para decidir os padrões e as medidas que serão necessárias para obter um monitoramento e um controle eficaz da organização.

O processo de controle é executado em todas as áreas de uma organização, sendo necessário para medir e avaliar padrões de desempenho das organizações, além de fazer uso eficaz do *feedback* para tomar medidas de correção quando for necessário.

Segundo Maximiano (2009), o processo de controle fornece informações e possibilita a tomada de decisões sobre quais objetivos a serem atingidos por uma organização, como deve ser o desempenho da organização em comparação com os seus objetivos, quais os riscos e oportunidades do início das atividades até o seu objetivo e o que deve ser feito para assegurar a realização dos objetivos. Controlar é um processo de tomar decisões, e seu objetivo é o critério para controle e avaliação da execução de suas respectivas atividades.

#### **4. METODOLOGIA**

Levando em consideração o caráter científico deste trabalho, este capítulo mostra os métodos trilhados na pesquisa, que darão significado aos elementos da análise proposta.

##### **4.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA**

Tomando por referência a classificação que Silva e Menezes (2001) fazem sobre pesquisa, é possível afirmar que esta pesquisa do ponto de vista de sua natureza foi uma pesquisa aplicada, uma vez que teve como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos.

Quanto à forma de abordagem, ela é qualitativa. Para Gil (1991), a pesquisa qualitativa considera uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, o que não pode ser traduzido em números. Do ponto de vista de seus objetivos, esta pesquisa é de natureza exploratório-descritiva. Salienta-se que o presente artigo visa a tornar a análise estratégica explícita e de aplicabilidade em nível gerencial. Como instrumentos de pesquisa, foram utilizadas entrevista semiestruturada e observação indireta.

Manzini (1991) define que uma entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. A flexibilidade entre o entrevis-

tador e o entrevistado é umas das vantagens de utilizar a entrevista, isto é, o entrevistador pode repetir a pergunta, formular de maneira diferente e garantir que foi compreendido (MARCONI E LAKATOS, 2003).

Em relação às limitações de uma entrevista, Marconi e Lakatos (2003) citam alguns fatores, como dificuldade de expressão de ambas as partes, incompreensão por parte do informante, disposição do entrevistado em dar informações necessárias, retenção de alguns dados importantes, ocupação de muito tempo e tamanho da amostra menor que o questionário.

Para preencher, quando necessário, lacunas deixadas na entrevista, foi utilizada a observação indireta ou não participante, ou seja, o pesquisador presencia o fato, mas não participa diretamente da atividade.

## **4.2. UNIVERSO E AMOSTRA**

Segundo Gil (1991), universo é um conjunto definido de elementos que têm determinadas características. O universo de estudo da pesquisa é a participação dos secretários executivos do processo administrativo. Já em relação à amostra, Marconi e Lakatos (2003) citam que é uma porção ou parcela, convenientemente selecionada do universo (população), é um subconjunto do universo. A amostra desta pesquisa compreende quatro entrevistados.

### **4.2.1. CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE ESTUDO**

A pesquisa foi feita com quatro organizações, preestabelecidas pelo critério de acessibilidade, e foi destinada aos secretários executivos destas empresas. Foi criado um termo de consentimento, no qual os secretários entrevistados de cada organização assinaram a participação na entrevista e autorizaram ou não a divulgação do nome da organização, bem como sua gravação.

## **5. RESULTADOS E DISCUSSÕES**

O principal objetivo desta pesquisa foi analisar como o secretário executivo atua no processo administrativo. Para tanto, buscou-se conhecer seu envolvimento com as quatro funções administrativas: planejamento, organização, liderança e controle.

A coleta dos dados se deu através de um roteiro de entrevista semi-estruturada aplicada à pessoa que ocupa o cargo de secretário executivo e buscou conhecer o envolvimento do profissional no processo administrativo tanto em organizações privadas quanto públicas. As pessoas entrevistadas optaram por não ter seu nome revelado, por isso eles serão denominados de entrevistados A, B, C e D. Todos responderam a perguntas referentes às funções do processo administrativo.

### **5.1. FUNÇÃO DE PLANEJAMENTO**

Objetivando saber como o secretário executivo participa no processo de

planejamento, buscou-se inicialmente identificar se existe planejamento estratégico na organização em que este profissional trabalha e se estas organizações têm missão organizacional (Tabela 1).

**Tabela 1: Existência de planejamento estratégico e missão organizacional**

<b>Existência de Planejamento Estratégico e Missão organizacional</b>	<b>Sim</b>	<b>Não</b>
A empresa/instituição em que você trabalha tem um planejamento estratégico?	4	0
A empresa/instituição em que você trabalha tem uma missão organizacional?	4	0

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Esta constatação mostra que todas as organizações aqui estudadas procuram planejar estrategicamente para o mercado, ou seja, um bom planejamento renderá bons resultados em um determinado período de tempo. Um fator que merece destaque é que todos os secretários executivos entrevistados comentaram a existência da missão organizacional, ou seja, a razão pela qual a empresa existe.

Os resultados obtidos na Tabela 1 mostram que, independentemente de qual seja o segmento de mercado da organização, público ou privado, o planejamento existe e é aplicado, bem como a missão organizacional.

Com a constatação da existência do planejamento estratégico dentro do ambiente organizacional desses secretários executivos, buscou-se entender se existe participação seletiva de todos os setores da empresa ou instituição de trabalho. A Tabela 2 mostra esses resultados.

**Tabela 2: Participação seletiva de todos os setores na elaboração do planejamento estratégico**

<b>Participação seletiva na elaboração do planejamento estratégico</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Entrevistados</b>
Sempre	1	A
Às vezes	3	B, C e D
Nunca	0	-

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

A Tabela 2 evidencia que, mesmo com um planejamento estratégico, as organizações em questão nem sempre promovem a participação seletiva de todos os setores dentro da organização. No entanto, às vezes existe a participação seletiva, o que mostra que a participação depende

do setor, cargo e objetivo que a empresa pretende alcançar em um determinado período de tempo. Um detalhe importante na entrevista é que a organização que sempre promove a participação no planejamento estratégico é do segmento público.

Após observar e analisar questões sobre a participação do secretário executivo no processo de planejamento, partiu-se para a análise da segunda função do processo administrativo: organização. Maximiano (2009) discute a importância dessa função no processo administrativo comentando ser caracterizada pelo ato de organizar, integrar recursos, estruturar departamentos e ser responsável pela divisão de trabalho.

## 5.2. FUNÇÃO DE ORGANIZAÇÃO

A compreensão da função de organização partiu da identificação da existência de uma rotina de trabalho, como mostra a Tabela 3.

**Tabela 3: Existência de uma rotina de trabalho**

<b>Você considera seu trabalho rotineiro</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Entrevistado</b>
Sempre	2	A e B
Às vezes	2	C e D
Nunca	0	-

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

A Tabela 3 mostra que todos os entrevistados têm uma rotina de trabalho, embora existam dois entrevistados que afirmem que apenas, às vezes, isso ocorre. O trabalho rotineiro tem ao menos duas implicações: a primeira é a existência da função de organização e divisão de tarefas, porém pode trazer tédio, monotonia e principalmente desmotivação.

A divisão de trabalho é algo fundamental para qualquer empresa ou instituição, por isso foi perguntado aos secretários executivos entrevistados sobre a divisão de trabalho. Buscou-se entender se as descrições dos cargos estão escritas e atualizadas para cada trabalho dentro da organização. A Tabela 4 mostra melhor essa análise.

**Tabela 4: Divisão de trabalho**

<b>As descrições dos cargos estão escritas e atualizadas para cada trabalho dentro da organização?</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Entrevistado</b>
Sim	3	A, B e C
Não	-	-
Não sabe	1	D

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Esta constatação mostra que as organizações estão cada vez buscando descrever melhor cada cargo ou função dentro do ambiente de trabalho, por isso a maioria dos secretários executivos consegue entender as descrições dos cargos. Apenas um entrevistado não soube responder à questão, evidenciando que a divisão de trabalho nesse ambiente de trabalho ainda pode ser algo superficial.

Buscando entender melhor o processo de divisão de trabalho e departamentalização, foram elaboradas algumas questões, como a troca de ideias com outras pessoas dentro do ambiente de trabalho, se o secretário executivo consegue entender a função de seus colegas e se existe realização de tarefas diferentes por parte dos secretários. Para uma melhor interpretação foi feita uma análise do Quadro 3.

**Quadro 3: Divisão de trabalho**

<b>Entrevistado</b>	<b>Costuma trocar ideias com pessoas que realizam outro tipo de trabalho.</b>	<b>Consegue entender a função de trabalho das outras pessoas dentro da organização.</b>	<b>As pessoas entendem o trabalho uns dos outros e realizam tarefas diferentes.</b>
A	Sempre	Sim	Às vezes
B	Sempre	Sim	Às vezes
C	Sempre	Sim	Sempre
D	Sempre	Sim	Às vezes

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

Analisando o Quadro 3, é possível observar três características importantes na divisão de trabalho desses quatro entrevistados. A primeira característica é a troca de ideias entre o secretário executivo e diferentes pessoas de seu ambiente de trabalho, fundamental para equilibrar a questão da rotina e gerar inovações dentro do ambiente de trabalho.

O segundo ponto que merece ser observado no Quadro 3 é que todos os entrevistados conseguem entender a função de cada pessoa e de cada setor dentro do ambiente de trabalho, fato extremamente importante do ponto de vista organizacional, pois permite substituir alguém caso necessário, diminui a centralização dentro da organização e, ao mesmo tempo, permite à pessoa aprender coisas novas e diferentes de sua rotina.

Outra análise pertinente no Quadro 3 é que as pessoas entendem o trabalho umas das outras e, às vezes, realizam tarefas diferentes, e realizar tarefas diferentes daquelas rotineiras também é importante para enriquecimento dos cargos e combate à monotonia dentro do ambiente organizacional, no entanto, é importante ressaltar que, apesar dessa reali-

zação, as organizações em si procuram delegar tarefas diferentes para cada tipo de pessoa e de cargo dentro do ambiente de trabalho.

Após as análises da participação do secretário executivo nas funções de planejamento e organização dentro do processo administrativo, partiremos para mais uma função: a liderança.

### 5.3. FUNÇÃO DE LIDERANÇA

A análise da função de liderança começou pela identificação da autopercepção do profissional de secretariado em relação a ele se considerar um líder na organização (Tabela 5).

**Tabela 5: Se o secretário executivo se considera um líder dentro da organização**

<b>Você se considera um líder dentro da organização?</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Entrevistado</b>
Sempre	3	A, B e C
Às vezes	-	-
Nunca	1	D

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

O resultado mostrou que, dos quatro entrevistados, apenas um secretário executivo não se considera um líder dentro da organização, sendo essa autopercepção devida à rotina em que estão inseridos o secretário executivo e o ambiente organizacional em que convive esse secretário (público), no entanto, a maioria dos entrevistados se considera um líder, o que pode demonstrar uma grande confiança no trabalho e uma autopercepção de como liderar e motivar todos os envolvidos no ambiente de trabalho.

Com o intuito de saber se a forma como o profissional de secretariado se envolve no processo de tomada de decisão é satisfatória para ele e se ele percebe que pode ser mais envolvido, foi questionado como o secretário executivo gostaria de participar do processo de tomada de decisão. O Quadro 4 relata os depoimentos dos secretários em relação a este processo.

Os depoimentos do Quadro 4 relatam como os secretários executivos gostariam de participar do processo de tomada de decisão, e o resultado é diversificado, no entanto, todos os entrevistados opinaram que poderiam participar mais ativamente de alguma maneira, seja na elaboração dos objetivos e estratégias, seja em melhorias para o desempenho de tarefas. Numa análise geral até o momento sobre a função de liderança, foi possível notar como o secretário executivo busca ser um líder dentro do ambiente de trabalho, por consequência, a participação em mais uma função do processo administrativo: a liderança.

#### Quadro 4: Participação do secretário executivo na tomada de decisão

Entrevistado	Como gostaria de participar do processo de tomada de decisão da organização?
A	Poderia participar mais das reuniões e análises de dados bem como tomar decisões conjuntas com os demais setores da empresa.
B	Gostaria de participar ativamente em diversas tomadas de decisões da empresa, nas obtenções de metas, nos objetivos e nas estratégias.
C	Poderia contribuir em melhorias para meu setor de trabalho, uma vez que é necessário para a realização de algumas tarefas e objetivos dentro da instituição.
D	Poderia atuar auxiliando nas decisões, compartilhando experiências obtidas no desempenho das tarefas. Como a secretária tem uma visão geral e ampla de todo o processo, ela pode contribuir, sugerindo melhorias e apontando os pontos falhos.

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

#### 5.4. FUNÇÃO DE CONTROLE

A última função do processo administrativo a ser analisada é a função de controle, ou seja, como são medidos e avaliados os planos de desempenho e as metas estabelecidas dentro da organização. E buscando conhecer a atuação do secretário executivo nessa função, os entrevistados foram questionados se a organização em que trabalham costuma promover reuniões para monitorar os planos e as metas estabelecidas, e se o secretário participa dessas reuniões de monitoramento de planos (Tabela 6).

**Tabela 6: Participação da empresa e do secretário executivo em reuniões de monitoramento**

Frequência de participação	Participação da organização em reuniões para monitorar os planos.	Participação do secretário executivo nas reuniões de monitoramento dos planos.
Sempre	4	2 ( A e B)
Às vezes	-	-
Nunca	-	2 (C e D)

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

A participação das organizações em reuniões para monitoramento dos planos é algo essencial nos dias de hoje, como mostra a Tabela 6,

quando todos os entrevistados afirmaram que existe participação de suas organizações em reuniões de monitoramento.

Entre os entrevistados, dois participam das reuniões de monitoramento dos planos, ambos são do segmento privado, e as participações desses profissionais ocorreram no assessoramento do gestor no processo de monitoramento das atividades, na organização da logística, na elaboração de relatórios de monitoramentos e na implementação de novos planos, desenvolvidos segundo um monitoramento total da empresa, ou seja, da alta cúpula até os departamentos.

Com o objetivo de saber como é a participação do secretário executivo na função de controle, foi questionado aos entrevistados de que maneira, na condição de secretários executivos, gostariam de participar do processo de controle. O Quadro 5 mostra os depoimentos que todos os entrevistados responderam a esse respeito.

**Quadro 5: Como o secretário executivo gostaria de participar do processo de controle**

<b>Entrevistado</b>	<b>Como gostaria de participar do processo de controle</b>
A	Poderia participar diretamente na elaboração do processo de avaliação de desempenho e outros métodos que possibilitem medir os resultados da empresa, dos funcionários e também a satisfação dos clientes externos.
B	Participando efetivamente nas análises de vendas e monitorando melhor todos os funcionários da empresa.
C	Poderia participar em todo o processo de monitoramento e avaliação
D	Participando de reuniões de monitoramento e ajudando em toda a logística e execução dos planos em geral.

Fonte: Pesquisa de campo (2011).

O Quadro 5 mostra que o secretário executivo pode participar de várias maneiras no processo de controle. Essa participação pode ocorrer em todo o processo de monitoramento até a execução dessas atividades. É possível considerar que estas constatações também mostram o conhecimento desse profissional sobre a função de controle, logo, poderia participar de todo o processo de controle, ou seja, desde a análise dos planos até sua execução.

Conforme os próprios depoimentos acima, é possível perceber o desejo de como os secretários executivos gostariam de participar efetivamente do processo de controle, uma vez que afirmam e sugerem maneiras de melhorar e participar diretamente de todo o monitoramento das tarefas, da avaliação de desempenho e de diversos métodos que possibilitem medir

resultados nas vendas, logísticas, resultados, entre outras. A consequência desse envolvimento é a participação do secretário executivo em mais uma função do processo administrativo: a função de controle.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O processo administrativo é algo bem complexo e que requer domínio e habilidades diante das suas respectivas funções: planejamento, organização, liderança e controle. E o objetivo deste trabalho foi discutir a atuação do secretário executivo no processo administrativo.

No que se refere a conceituar o processo administrativo, foi possível, através de uma pesquisa bibliográfica, observar que houve mudanças na forma de compreender as funções que compõem este processo.

No que se refere à função planejamento, o secretário executivo participa das elaborações das metas e planos e das definições de estratégias, porém, em relação ao planejamento estratégico, sua atuação tem sido mais a de assessorar o executivo para organizar os processos do que a de participar efetivamente do processo de planejar estrategicamente. De acordo com a pesquisa, percebe-se que este profissional se envolve mais com os planos táticos e operacionais.

Na função de organização, os secretários executivos participam mais da repartição de tarefas do cotidiano, até porque a divisão do trabalho já está estabelecida dentro das organizações pesquisadas. Na função de organização, também foi possível observar que os secretários entrevistados na pesquisa responderam que têm uma rotina de trabalho, o que pode causar monotonia e desmotivação; por outro lado, pode mostrar uma possível estrutura organizacional por parte do ambiente em que convive este profissional. Outro fator que merece atenção é que os secretários executivos, na maioria das vezes, são consultados sobre a decisão da divisão de tarefas, o que pode demonstrar uma participação de consultoria deste profissional na função de organização do processo administrativo.

No que se refere à liderança, a pesquisa também constatou que o secretário executivo se considera um líder e consegue influenciar outras pessoas dentro da organização a atingir determinados objetivos. Porém, no segmento público, este profissional afirma que não tem “liderados”, o que mostra uma compreensão de liderado como sinônimo de subordinado. O que na realidade não é necessariamente correto, uma vez que uma pessoa pode liderar alguém do mesmo nível ou de nível superior.

Na função de controle, a pesquisa mostrou que os secretários executivos participam da organização dos encontros de monitoramento, mas nem sempre do efetivo monitoramento, ou seja, não é uma participação efetiva em toda a função, mas uma possível assessoria ou consultoria sobre monitoramento das atividades. Por isso, quando questionados, os secretários executivos entrevistados elegem que gostariam de participar

de forma mais efetiva na função de controle, visto que poderiam conhecer melhor a organização e, por consequência, participar efetivamente de questões mais administrativas.

Neste sentido, sugiro para que, em novas pesquisas, sejam feitas entrevistas com mais secretários executivos, se possível, de diferentes Estados e segmentos, o que mostraria uma análise mais detalhada e precisa sobre a atuação do secretário executivo em diversos ambientes de trabalho. E para enriquecer o debate sobre o processo administrativo, é possível sugerir:

- Na área acadêmica, identificar como está sendo a aprendizagem dos discentes em relação ao processo administrativo e suas respectivas funções. Se possível, desenvolver essas funções no estágio supervisionado; e
- Intensificar novas pesquisas com secretários executivos do estado da Paraíba e outros estados do Brasil, para discutir a participação deste profissional no processo administrativo;

É importante dizer que esta pesquisa em si tem suas limitações: número de entrevistados, disponibilidade de tempo e referências bibliográficas. Uma das maiores dificuldades foi obter um número maior de amostra (entrevistados), o que consistiria em uma análise mais fundamentada e significativa sobre o processo administrativo, por isso optou-se pela realização de estudos de casos múltiplos. Outro fator pertinente para a pesquisa foi o tempo, uma vez que foi muito limitado, o que impossibilitou entrevistar secretários executivos de outros estados.

Enfim, o processo administrativo é muito complexo, requerendo um conhecimento sobre todas as funções, uma vez que as quatro funções se complementam, sendo necessário atuar em todas elas. Atuar no processo administrativo é algo contínuo e, de acordo com a pesquisa, o secretário executivo pode estar apto a auxiliar a desenvolver todas as funções no ambiente organizacional.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo*. 7. ed. americana. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração nos Novos Tempos*. 2. ed. São Paulo: Campus, 2002.
- DAFT, R. L. *Administração*. 2. ed. norte-americana. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2010.
- ESCRIVÃO FILHO, Edmundo; PERUSSI FILHO, Sergio. *Teorias de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- GARCIA, Edméa; SILVA, Maria Elizabete. *Secretária executiva*. São Paulo: IOB Thomson, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1991.

- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MANZINI, E. J. *A entrevista na pesquisa social*. São Paulo: Didática, 1991.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Introdução à Administração*. 6. ed. - São Paulo: Atlas, 2009.
- MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- PEREIRA, Anna Maris. *Introdução à Administração*. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- SABINO, Rosimeri Ferraz; ROCHA, Fabio Gomes. *Secretariado - do escriba ao web writer*. Rio de Janeiro, Brasport, 2004.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

*Recebido em: 22/06/2015*

*Aceito em: 30/06/2015*