

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA – SÃO PAULO**

**Programa de Mestrado em Administração**

**IVONE MARIA BRUNO**

**O PODER DE INFLUÊNCIA DO PROFISSIONAL DE  
SECRETARIADO NO PROCESSO DECISÓRIO DAS  
ORGANIZAÇÕES**

**São Paulo  
2006**

**IVONE MARIA BRUNO**

**O PODER DE INFLUÊNCIA DO PROFISSIONAL DE  
SECRETARIADO NO PROCESSO DECISÓRIO DAS  
ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresenta à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em **Administração sob a orientação do Prof. Dr. Antonio Vico Mañas**

**São Paulo  
2006**

*“É muito melhor arriscar coisas grandiosas, alcançar triunfos e glórias mesmo se expondo as derrotas, do que formar fila com os pobres de espírito, que nem gozam muito, nem sofrem muito, porque vivem nesta penumbra cinzenta e não conhecem vitórias, nem derrotas”.*

Theodore Roosevelt

**Dedico** este meu trabalho e ao título de Mestre que a sua conseqüência àquele que está sempre presente na minha vida em forma de luz e que nos meus momentos mais difíceis, de onde ELE está, sempre se fez presente em forma de energia. MEU PAI Sr. Gentil de Souza Bruno.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus Pais, Gentil de Souza Bruno (em memória) e Irani Furtado de Souza, que com sua simplicidade e determinação me ensinaram o que de há de mais nobre na minha formação: amor, persistência, humildade, compaixão, gratidão e honestidade.

Às minhas irmãs (Vânia, Ione, Dione (em memória), Denise e Valéria), aos meus queridos sobrinhos (Diego, Antonio Ricardo, Rodrigo, Marco Antonio e Gabriel), aos meus cunhados (Vicente, Antonio Silva e Luiz Carlos) e a família Oto e Ana Tomazoni o carinho e o respeito ao meu trabalho durante minhas ausências do convívio familiar em momentos importantes.

A Emilia Cliucica o exemplo de profissionalismo, amor a profissão de secretariado e o incentivo ao meu ingresso na vida acadêmica.

Em especial à Profa. Dra. Maria Estela Ferreira do Nascimento que acreditou no meu potencial me incentivou e orientou meu ingresso na PUC-SP.

Com carinho ao Prof. Dr. Antonio Vico Mañas o incentivo e paciência para concretizar esse trabalho durante todo período de orientação.

Ao amigo e Prof. Dr. Osvaldo Elias Farah, as sugestões e comentários enriquecedores apontados no decorrer do exame de qualificação.

Ao querido mestre, Prof. Dr. Arnoldo José de Hoyos Guevara, as sugestões apresentadas no momento do exame de qualificação.

Ao Prof. Dr. Carlos Osmar Bertero as ótimas aulas, o incentivo e o apoio à minha linha de pesquisa, colocando-me em contato com o meu orientador.

Ao Prof. Dr. Luciano Antonio Prates Junqueira representando todos os professores da Pós-Graduação e por meio da Srt<sup>a</sup>. Marta de Los Santos Rojas a todos os funcionários PUC-SP.

Aos amigos e Profs. Me. Vera Lucia de Toledo Araujo e Elias Lourenço dos Santos que mesmo distantes sempre estiveram próximos com palavras de incentivo ajudando-me a concretizar esta fase em minha vida.

A srta. Maria Bernardete Lieuthier – presidente da Fenassec, ao Grupo Secretariado Brasil, à Universidade São Judas Tadeu e à Faculdade do Guarujá, todas minhas alunas e meus alunos e aos profissionais de secretariado a inestimável atenção e carinho responderam a pesquisa de campo.

Em nome de Aguinaldo Alves Vilela, a todos os Executivos que entenderam o objetivo do trabalho e colaboraram respondendo a minha pesquisa.

Agradeço, também, a todos que me ensinaram e contribuíram de forma direta e indireta para que Eu a cada dia desenvolvesse e aceitasse os desafios com o propósito de **Aprender a Amar a Vida.**

**Banca Examinadora**

---

---

---

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS .....	xi
RESUMO .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1 INTRODUÇÃO.....	01
2 SECRETARIADO É PROFISSÃO E NÃO FUNÇÃO .....	11
2.1 Trajetória da profissão de secretariado .....	11
2.1.1 Os Escribas: sua origem na área do conhecimento .....	11
2.1.2 O ingresso da Mulher na profissão .....	11
2.1.3. A influência dos avanços tecnológicos na evolução da profissão .....	12
2.2 Processo de organização profissional do Brasil.....	14
2.2.1 Representatividade legal dos Sindicatos e da Federação .....	14
2.2.2 Regulamentação Profissional .....	18
2.2.3 Código de ética .....	19
2.2.4 Formação acadêmica específica .....	20
2.2.5 Conquistas brasileiras pelo reconhecimento da atuação profissional.....	22
3 SECRETARIADO NAS ORGANIZAÇÕES .....	25
3.1 Uma profissão eclética .....	25
3.2 As organizações e as áreas de atuação do secretariado .....	26
3.3 O papel e as atribuições do profissional na estrutura organizacional .....	27
3.4 As habilidades necessárias que geram suas competências .....	29
3.5 Profissão com atuação de empreendedora .....	33
4 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	36
4.1 Cultura organizacional .....	37
4.2 Valores, mitos e crenças .....	39
4.3 Identidade cultural nas organizações .....	43
4.4 O papel do profissional de secretariado .....	45



5 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES .....	47
5.1 Conceitos básicos .....	47
5.2 O poder como uma ação política .....	48
5.3 A legitimidade do cargo como forma de poder .....	49
5.4 O poder pela autoridade .....	50
5.5 O conhecimento como forma de poder .....	50
5.6 O exercício do poder nas organizações .....	52
5.7 O papel do profissional de secretariado .....	53
6. PROCESSO DECISÓRIO .....	54
6.1 Modelos de processos decisórios .....	55
6.1.1 Empecíeis de decisão .....	59
6.1.2 Comportamento do tomador de decisão .....	64
6.1.3 A organização .....	67
6.1.4 Processo decisório como uma ação política .....	68
6.2 Papel do Profissional de Secretariado .....	70
6.3 Ambientes organizações que propiciam a autonomia do profissional de secretariado no processo decisório .....	71
7 RESULTADOS DA PESQUISA .....	74
7.1 Considerações iniciais .....	74
7.2 Primeiro questionário .....	75
7.2.1. Identificação dos pesquisadores.....	75
7.2.2. Porte da organização.....	76
7.2.3. Nível de hierarquia do administrador .....	76
7.2.4. O profissional de secretariado tem poder de influência.....	77
7.2.5. Quais os fatores possibilitam influenciar o processo decisório .....	77
7.3. Segundo questionário .....	78
7.3.1. Quanto ao gênero .....	78
7.3.2. Faixa etária.....	79
7.3.3. Formação.....	79
7.3.4. Tempo de exercício profissional .....	80
7.3.5. Nível de hierarquia assessorada .....	81

7.3.6. Região com maior número de entrevistado .....	81
7.3.7. Porte da organização.....	82
7.4. Questionário aplicado ao administrador .....	86
7.4.1 Quanto ao gênero.....	86
7.4.2 Formação.....	87
7.4.3. Localização da organização .....	88
7.4.4. Porte da organização.....	88
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	93
9 BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIA .....	96
10 APÊNDICES (questionário e tabulação) .....	101

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Distribuição dos pesquisados por questionários.....	75
Figura 2	Identificação dos Pesquisados.....	75
Figura 3	Distribuição segundo o porte da empresa.....	76
Figura 4	Distribuição segundo o nível de hierarquia do administrador..	76
Figura 5	Distribuição segundo o potencial de influência.....	77
Figura 6	Distribuição dos fatores de influência no processo decisório....	77
Figura 7	Distribuição dos respondentes quanto ao gênero.....	79
Figura 8	Distribuição dos entrevistados quanto à faixa etária.....	79
Figura 9	Distribuição dos entrevistados quanto à formação.....	80
Figura 10	Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo no exercício da profissão.....	80
Figura 11	Distribuição dos entrevistados quanto ao nível da hierarquia assessorada.....	81
Figura 12	Distribuição dos entrevistados quanto à Região Geográfica...	81
Figura 13	Distribuição dos entrevistados quanto ao porte da empresa....	82
Figura 14	Distribuição dos entrevistados quanto á origem do capital da empresa.....	82
Figura 15	Distribuição dos entrevistados quanto ao poder de influência no processo decisório.....	83
Figura 16	Distribuição dos entrevistados conforme a espécie de questões sobre as quais influencia.....	83
Figura 17	Distribuição dos entrevistados quanto aos fatores que possibilitam a influência no processo decisório.....	84
Figura 18	Distribuição dos entrevistados quanto à opinião sobre o perfil de profissional valorizado pelo mercado.....	85
Figura 19	Distribuição dos administradores entrevistados quanto ao gênero.....	87
Figura 20	Distribuição dos administradores entrevistados quanto à formação.....	87
Figura 21	Distribuição dos administradores entrevistados quanto à área de atuação.....	88
Figura 22	Distribuição dos administradores entrevistados quanto à	

	região geográfica.....	88
Figura 23	Distribuição de administradores entrevistados com relação ao porte a empresa.....	89
Figura 24	Distribuição de administradores entrevistados com à origem do capital.....	89
Figura 25	Distribuição dos administradores entrevistados com relação à influência do Profissional de Secretariado no processo decisório.....	90
Figura 26	Distribuição dos administradores entrevistados com relação às questões sobre as quais o Profissional de Secretariado tem maior influência.....	90
Figura 27	Distribuição dos administradores entrevistados com relação a fatores que contribuem para o poder de influência do Profissional de Secretariado.....	91
Figura 28	Fatores que valorizam o profissional de Secretariado.....	92

## RESUMO

O mundo das organizações transita por transformações constantes fazendo com que as competências dos responsáveis pelas decisões tomadas acelerem a competitividade, tendo os administradores que adotar estratégias, estruturas, tecnologias, produtos e serviços que necessitam ser constantemente adaptados a contextos geralmente repletos de conflitos o que faz necessitar do assessoramento profissional. A formação profissional do secretariado e o seu desenvolvimento e acompanhamento contínuo das alterações tecnológicas, gerenciais e culturais no mundo do trabalho e mantendo-se à frente das exigências pertinentes possibilitou ao mesmo dar o suporte necessário aos administradores nas organizações. O objetivo desta pesquisa é analisar quais são os fatores favoráveis ao profissional de secretariado que possibilitam o seu assessoramento com eficácia ao administrador e conseqüentemente influenciando o processo decisório. Considerando que sua posição é estratégica nas organizações, pois têm acesso às informações em “primeira mão” e uma visão sistêmica do processo organizacional e da sua cultura, isso irá propiciar, diretamente, poder de articulação dos dados e informações, objetivando facilitar a influência no processo decisório.

**Palavras-chave:** profissional de secretariado; cultural organizacional; poder nas organizações; processo decisório.

## ABSTRACT

The organizations world transits through constant transformations making that the abilities of the responsible by the decisions taken speed up the competitiveness, and the administrators have to adopt strategies, structures, technologies, products and services that constantly need to be adapted to contexts generally full of conflicts what makes to need of professional advising. The secretaryship professional formation and its development and continuous accompaniment of the technological, managemental and cultural changes in the world of the work and remaining it the front of the pertinent requirements, made possible to this professional gives the necessary support the administrators in the organizations. The objective of this research is to analyze which are the factors favorable to the secretaryship professional that make possible its advising with effectiveness to the administrator and consequently influencing the decision process. Considering that their position is strategical in the organizations, therefore they have access to the information in "first hand" and a systemically vision of the organizational process and its culture, it will propitiate, directly, its power of data and information articulation objectifying facilitates to influence in the decision power.

**Key words:** secretaryship professional; cultural organizational; power in the organizations; decision process.

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo das organizações transita por transformações constantes fazendo com que as competências dos responsáveis pelas decisões tomadas acelerem a competitividade, tendo os administradores que adotar estratégias, estruturas, tecnologias, produtos e serviços que necessitam ser constantemente adaptados a contextos geralmente repletos de conflitos.

Os administradores exercem o papel de estrategistas, determinam as atividades necessárias para atingir os objetivos da organização e estabelecem a estrutura e os recursos necessários para que o desempenho das pessoas envolvidas permita estabelecer resultados que atendam às expectativas dos *stakeholders*, isto é, os clientes, os acionistas, os colaboradores, os parceiros, e outros.

As informações e a comunicação são fundamentais para que as decisões adotadas sejam positivas, levando a atingir os resultados pré-estabelecidos e motivando as pessoas a exercerem as atividades necessárias de forma que todas as partes sintam-se beneficiadas.

Ser administrador implica em estar atualizado constantemente e antecipar ações, mantendo para tal, os fatores motivacionais.

A cultura organizacional, em muitos momentos, impossibilita a efetivação das mudanças necessárias, levando as organizações a atravessarem diversas dificuldades no seu trajeto rumo aos seus objetivos.

O administrador profissional sabe que não consegue manter-se atualizado e ao mesmo tempo ser um constante *antecipador* de ações sem conhecer a cultura de sua organização. Para atuar nesse ambiente e exercer o

seu papel da melhor maneira precisa estar assessorado por profissionais competentes e confiáveis.

A vida profissional e pessoal de um administrador, em qualquer organização, precisa de apoio, facilitando e viabilizando o processo decisório. O profissional de secretariado deve estar capacitado a exercer essa assessoria com o profissionalismo necessário para alcançar as metas estabelecidas.

O profissional de secretariado tem seu primeiro representante nos primórdios da antiguidade com os escribas que eram os responsáveis pelos registros das batalhas, guardiões dos pergaminhos, conselheiros dos reis e governantes. O destino dessa profissão trilha pelos caminhos do conhecimento, e está sempre atuando ao lado de quem tem uma posição de poder na hierarquia organizacional para tomada de decisão.

Acompanhando continuamente as alterações tecnológicas, gerenciais e culturais no mundo do trabalho, deve sempre manter-se à frente das exigências pertinentes para dar o suporte necessário aos administradores nas organizações. Ao profissional de secretariado, nesse cenário, são exigidas habilidades técnicas, humanas e conceituais que irão possibilitar as competências e os conhecimentos pertinentes para a identificação da cultura organizacional, níveis de poder e autoridade, estilos de gestão, perspectiva de mercado, afim de exercer o seu papel frente ao mundo do trabalho.

O papel do profissional de secretariado é efetivamente alterado com a horizontalização da estrutura organizacional na década de 80, e o maior grau de competitividade no mundo dos negócios.

Minha previsão é a de que a secretária tende a assumir maiores responsabilidades na administração dos seus respectivos departamento, passando a gerenciar as questões rotineiras e a assessorar os chefes, recebendo, para isso, maior soma de poderes decisórios. Em termos de novas funções, imagino, por exemplo, que a secretária será responsável pela coleta de dados, organização e planejamento do *budget* e planilhas de custos de alguns serviços, controle de despesas, organização e operacionalização do sistema de informações e bancos de dados computadorizados, assessoria



especial aos chefes para tomada de decisões sobre clima ambiental e re-ordenamento de estruturas, supervisão de serviços de terceiros prestados ao departamento etc. (TORQUATO, 1991, p.155)

Antes do advento das tecnologias de informação, o profissional de secretariado tinha o tempo dedicado totalmente às atividades classificadas como técnicas secretariais, tais como: atendimento telefônico, anotação de recados, organização e manutenção de arquivos, preparativos para reuniões, apontamento de ditados, controle da agenda, recepção de visitantes, elaboração do *follow-up* diário, datilografia das correspondências empresariais e particular da família do administrador, reservas de passagens e hotéis. Tais tarefas eram realizadas quase sempre com o perfil de executora de ordens, tendo como objetos de representatividade a agenda e uma máquina de escrever, refletindo diretamente no seu perfil de profissional, a execução de atividades repetitivas.

Toffler (1980, p. 197) em seu livro *A Terceira Onda*, alertava para as mudanças que a automação iria gerar nas organizações e conseqüentemente no exercício profissional do secretariado quando mencionou que “[...] as secretárias, de longe de serem reduzidas a broncas e repetitivas processadoras, se tornarão igualmente chefes, compartilhando algo do trabalho profissional e as tomadas de decisão, de onde têm sido, em grande parte, até agora excluídas”.

A automação nos escritórios alterou, inclusive, a pirâmide da organização de estrutura verticalizada. A posição e o *status* do administrador eram identificados pelo número de pessoas da sua equipe de trabalho com direito a “ter” um profissional de secretariado para executar suas tarefas operacionais de cunho profissional e particular.

Com o avanço das ferramentas tecnológicas, disseminando a informação em tempo real nas organizações e gerando facilidades na

sistematização dos trabalhos operacionais, inicia-se o “discurso” da extinção do trabalho do profissional de secretariado.

No entanto o “discurso” pela extinção é comprovadamente esvaziado, pois, com o auxílio das ferramentas da tecnologia de informação esse profissional, utilizando-se das novas técnicas secretarias informatizou as rotinas, capacitando-se para essas mudanças, utilizou o seu tempo para atividades de assessoramento ao administrador e à equipe de trabalho, inclusive assumindo as atividades e responsabilidades da área ou departamento.

Reforçado pelos fenômenos da globalização, as organizações buscam administradores que exerçam o papel de estrategistas focados em seus objetivos e possibilitando ao profissional de secretariado a redefinição do seu papel como assessor, gestor de informações, gerenciador do seu trabalho, e com iniciativa para dar o respaldo necessário ao administrador.

E com a socialização da informação, o poder, que ficava focado no indivíduo que detinha acesso aos dados e informações, é transferido para aquele que tem condições de articulação e geração de novos conhecimentos ou sua transformação em poder para contribuir efetivamente no processo decisório das organizações.

O profissional de secretariado tem uma posição estratégica, pois tem acesso às informações em “primeira mão” e uma visão sistêmica do processo organizacional e da sua cultura que irá propiciar, diretamente, seu poder de articulação dos dados e informações objetivando o assessoramento com eficácia ao administrador e conseqüentemente influenciando o processo decisório.

Sabendo que o profissional de secretariado executivo tem sua formação acadêmica para atuar como assessor e gestor nas organizações, e que o enxugamento da estrutura organizacional exige esse perfil, pretende-se

buscar entender a problemática acerca do poder de influência que o profissional de secretariado exerce sobre o processo decisório nas organizações.

O objetivo principal é estudar o poder de influência que o profissional de secretariado exerce atuando como assessor do administrador.

Como objetivos secundários podem ser destacados:

1. Identificar os níveis da hierarquia assessorados pelo secretário;
2. Mensurar os níveis de assessoramento segundo o escopo estratégico: tático, operacional e estratégico;
3. Identificar e mensurar os fatores que possibilitam o poder de influência.

A hipótese da dissertação é de que o profissional de secretariado exerce influência na tomada de decisão do administrador em questões mais operacionais e táticas do que estratégicas; que o poder de influência do profissional de secretariado depende mais da sua competência profissional do que da posição hierárquica do administrador que assessora e que o perfil do egresso dos cursos formadores do profissional de secretariado exigido pelo mercado está mais voltado à sua capacidade de auxiliar o administrador a resolver problemas e tomar iniciativa que à sua habilidade em registrar e administrar informações.

As hipóteses da dissertação é que o profissional de secretariado exerce influência na tomada de decisão do administrador: H1) em questões mais operacionais e táticas do que estratégias; H2) que o seu poder de influência depende mais da sua competência do que da posição hierárquica ocupado pelo administrador que assessora ou da cultura organizacional; e H3) o perfil do egresso dos cursos formadores de profissional de secretariado executivo mais importante diz respeito à sua capacidade de auxiliar o

administrador a resolver problemas e tomar iniciativa que na sua habilidade em registrar e administrar informações.

Para isso, o conceito utilizado para definir o porte das organizações utilizado foi o da F.I.E.S.P. (Federação Industrial do Estado de São Paulo). A definição de cultura organizacional utilizada será de acordo Schein (2001), Freitas (2000) e Bertero (1996), que entre outras definições dizem que o poder de influência no processo decisório depende de autoridade ou conhecimento.

Será utilizada para os atores que compõem esta pesquisa a terminologia de administrador, para os representantes legais das organizações para os cargos existentes, tais como: presidentes, superintendentes, diretores, gerentes e outros, e, profissionais de secretariado independente do sexo, a nomenclatura adotada pela organização ou determinada pelo Código Nacional de Ocupação (C.B.O.), sendo que, segundo levantamento da Fenassec (Federação Nacional de Secretários e Secretárias) há aproximadamente 500 nomenclaturas.

A pesquisa de campo foi feita com questionários enviados por e-mail e respondidos pelos profissionais de secretariado em duas fases e um único desenvolvimento, e aplicado aos administradores de acordo com o modelo de Luna (1996).

O primeiro questionário desenvolvido e aplicado focava três questões: definição do perfil do pesquisado (tempo de profissão, porte de organização e nível hierárquico que assessora); a opinião do pesquisado sobre o Poder de Influência com justificativa e sobre quais os fatores (competências, posição hierárquica do executivo e cultura organizacional) que possibilitavam influenciar o processo decisório.

O segundo questionário desenvolvido e aplicado focando as questões para identificação do respondente são: nome, contatos, sexo, idade,

formação, tempo de exercício profissional e nível hierárquico de assessoramento e da organização: razão social, ramo de atividade, localização, porte da empresa e capital. Outras quatro questões utilizando uma escala de valores com os seguintes significados: 1. nunca, 2. quase nunca, 3. às vezes, 4. quase sempre e 5 sempre (nunca para verificação da opinião dos pesquisados sobre as questões: 1. o profissional de secretariado tem poder de influenciar o processo decisório e justificativa; 2. o poder de influência se dá em decisões administrativas operacionais, táticas ou estratégicas; e 3. em sua opinião o profissional de secretariado é mais valorizado no mercado de trabalho por; tomar iniciativa, ter capacidade para resolver problemas e habilidade em registrar e gerenciar problemas

Para os administradores foi aplicado um único questionário contendo questões de identificação: nome, contatos, sexo, idade, formação e nível hierárquico ocupado; da organização: razão social, ramo de atividade, localização, porte da empresa e capital. Outras quatro questões utilizando uma escala de valores com os seguintes significados: 1. nunca, 2. quase nunca, 3. às vezes, 4. quase sempre e 5 sempre, nunca para verificação da opinião dos pesquisados sobre as questões: 1. o profissional de secretariado tem poder de influenciar o processo decisório e justificativa; 2. o poder de influência se dá em decisões administrativas operacionais, táticas ou estratégicas; e 3. em sua opinião o profissional de secretariado é mais valorizado no mercado de trabalho por: tomar iniciativa, ter capacidade para resolver problemas e habilidade em registrar e gerenciar problemas.

O universo pesquisado foi de aproximadamente 7000 profissionais de secretariado no Brasil utilizando o banco de dados da Fenassec (Federação Nacional de Secretários e Secretárias), Grupo das Secretárias do Brasil, participantes do IV Encontro de Secretariado do Distrito Federal, e os discentes da Universidade São Judas Tadeu e Faculdade do Guarujá.

Já o universo dos administradores pesquisados foi de aproximadamente 40 escolhidos pela pesquisadora.

Pretende-se utilizar a metodologia quantitativa e qualitativa por meio do levantamento de dados e informações com os profissionais de secretariado e os administradores, que, segundo Van Maanen (apud Smith, 1991, p.71), permitirá a interpretação dos dados e informações coletados na verificação e análise da hipótese proposta.

No método quantitativo o objetivo é a verificação do percentual dos profissionais de secretariado considerando o porte da organização versus nível hierárquico ocupado pelo executivo, bem como quais os fatores que permitem influenciar o processo decisório.

Com o método qualitativo o objetivo é analisar questões, tais como: o grau de consciência do Secretariado no seu exercício profissional, bem como seu papel como detentor do conhecimento para influenciar o processo decisório; qual visão do Administrador em relação importância do Secretariado como facilitador do processo decisório e agente de mudança e identificar a realidade do poder de influência desse profissional.

A dissertação está organizada em 6 capítulos: Introdução, Secretariado é Profissão e não Função, Cultura Organizacional, Poder nas Organizações, Processo decisório e Resultados e Considerações Finais.

A Introdução, capítulo 1, contém explicações gerais, o objetivo da pesquisa, o problema que será foco de análise, a escolha do objeto de pesquisa, a metodologia utilizada, bem como o estudo dos conceitos necessários para sua realização.

**Capítulo 2 – Secretariado é Profissão e não Função:** contém o histórico e a evolução do profissional de secretariado, desde a Antigüidade, sua origem e os processos de transformação, tais como: ingresso da mulher no mercado de trabalho, a influência das tecnológicas de informação, o processo

de organização dos profissionais em Sindicatos e Federação refletindo na sua regulamentação e exigência de formação específica.

**Capítulo 3** – Secretariado nas Organizações: aborda os conceitos sobre as organizações, bem como o discurso relativo à extinção da profissão e a mudança do perfil exigido pelas organizações; as habilidades necessárias ao profissional de secretariado que geram as competências que validam o perfil da gestora e empreendedora possibilitando o assessorado profissional ao Administrador nas organizações da nova economia.

**Capítulo 4** – Cultura Organizacional: é reservado aos conceitos da cultura organizacional e como a representação da expressão cultural dos seus funcionários reflete no meio ambiente no qual o profissional de secretariado está inserido e atuando como coadjuvante do Administrador.

**Capítulo 5** – Poder nas Organizações: tem como proposta aprofundar os conceitos sobre o poder nas organizações e como o processo da tomada de decisão estará vinculado ao poder e à autoridade pela legalidade do cargo ou pelo conhecimento tácito e explícito.

**Capítulo 6** – Processo decisório: inerente ao ato da administração gerencial que possibilita a tomada de decisão. No processo decisório são fundamentais elementos como: dados e informações estruturadas, leitura do ambiente tangível e intangível e o conhecimento tácito. Assim, uma tomada de decisão equivocada poderá gerar perdas e conflitos que poderão causar uma situação suicida para a organização.

Dessa forma, tendo acesso às informações e assessorando os Administradores da cúpula organizacional, quais os reflexos do poder de influência do profissional de secretariado no processo decisório.

**Capítulo 7** – Resultados da Pesquisa: análise dos resultados da pesquisa de campo por meio dos questionários aplicados aos profissionais de secretariado e aos administradores.

**Capítulo 8** - Considerações Finais: será apresentada a síntese da pesquisa com as conclusões e recomendações finais.



## **2 SECRETARIADO É PROFISSÃO E NÃO FUNÇÃO**

### **2.1 Trajetória da profissão de secretariado**

#### **2.1.1 Os Escribas: sua origem na área do conhecimento**

Não há muitos registros da origem da atividade secretarial, mas vários autores situam sua origem na Antigüidade, na atividade dos Escribas, pessoa de confiança e responsável pelos registros e guarda dos pergaminhos dos Reis e Governantes.

A origem do Secretariado remonta à Dinastia Macedônica, na época em que Alexandre Magno, (356 a.C. – 323 a.C.), aluno de Aritóteles e Imperador da Macedônica, passou a reinar [...] Alexandre Magno cercava-se de secretários, que o serviam tanto na composição de seus exércitos, [...] quanto nos registros escritos dos grande feitos [...] (Sabino, 2004, p.3).

Dessa forma a origem da profissão de secretariado surgiu no berço do conhecimento na época, pois poucos detinham o privilégio da escrita e da leitura o que possibilitou àqueles que o possuíam a trilharem os caminhos da cultura e atuar próximo aos governantes. Hoje, esses governantes são representados pelos responsáveis no processo decisório das organizações.

#### **2.1.2 O ingresso da mulher na profissão**

Na Segunda Fase da Revolução Industrial, a partir de 1860, com o advento da máquina de escrever o Secretário passa então a atuar nessa nova sociedade, sendo o cargo predominante ocupado por homens, até o início do século XX.

Só durante a primeira guerra mundial quando os homens vão para os campos de batalha, as mulheres ingressam no mercado de trabalho europeu e norte americano.

No Brasil esse fato é notado durante a segunda guerra mundial e mais fortemente com a vinda das primeiras indústrias multinacionais automobilísticas.

Essas mulheres, filhas de imigrantes, é que irão assessorar os chefes das multinacionais. Preparadas para administrar seu lar, mas têm uma formação escolar, pois sabiam escrever e ler, conhecimento de um idioma ou mais, além de habilidades manuais, o que facilitou o uso da máquina de escrever, bem como favoreceu o assessoramento aos primeiros administradores dessas organizações, em sua imigração.

### **2.1.3 A influência dos avanços tecnológicos na evolução da profissão**

A revolução na gestão empresarial, em função das exigências da nova e economia do conhecimento, cresceu rapidamente gerando ameaças, recessões e cobrando um enorme esforço nas novas formas de gerir a administração das organizações, provocada pelo uso das novas tecnologias de informação. A mudança mais significativa foi a profissionalização da cúpula administrativa, descaracterizando o modelo centralizador de gerenciar e fortalecendo a formação de administradores. Isso refletiu diretamente no exercício da atividade das secretárias, que passam a atuar como assessor direto dos gestores.

A globalização exige dos profissionais respostas rápidas e uma visão macro da organização, do mercado, do mundo do trabalho e dos valores humanos entre as pessoas no ambiente de trabalho.

[..] Minha previsão é a de que a secretária tende assumir maiores responsabilidades na administração dos seus respectivos departamentos passando a gerenciar as questões rotineiras e a assessorar os chefes, recebendo, para isso, maior doma de poderes decisórios. Em termos de novas funções, imagino, por exemplo, que a secretária será responsável pela coleta de dados, organização e planejamento do budget e planilhas de custos de alguns serviços, controle de despesas, organização e operacionalização do sistema de informações e bancos de dados computadorizados, assessoria especial aos chefes para tomada de decisões sobre clima ambiental e reordenamento de estruturas, supervisão de

serviços de terceiros prestados aos departamentos etc [...] (Torquato, 1991, p.155)

Já Robert B. Reich, no livro *O Trabalho das Nações* (1994) conceitua o trabalho para o século XXI em três categorias: serviços rotineiros de produção (tarefas repetitivas), serviços pessoais (trabalho individual ou em equipes) e serviços simbólicos analíticos (solucionam e identificam problemas e promovem sua resolução). No caso dos profissionais de secretariado suas habilidades compreendem as três definições, ilustra o autor.

[...] Apenas algumas das pessoas que são classificadas como “secretárias”, por exemplo, executam estritamente tarefas rotineiras, como introduzir a recuperar dados em um computador. Outras “secretárias” executam serviços pessoais, como marcar compromissos e servir café. Um terceiro grupo de “secretárias” executam tarefas simbólicas analíticas estreitamente ligadas ao que fazem seus chefes. Classifica-las todas como “secretárias” encobre as diversas funções que têm dentro da economia [...] (1994, p.168)

Dessa forma, o profissional de secretariado acompanha as mudanças impostas pelo processo da globalização, bem como a horizontalização gerencial necessária para a continuidade das organizações, numa economia competitiva, e agrega novas competências ao seu perfil, possibilitando participar efetivamente da equipe de trabalho e não somente como coadjuvante.

Nesse contexto, é importante salientar o papel das Secretárias brasileiras que são referência para o mundo, conforme publicação do jornal inglês *The Guardian*, (30/04/2001, quando faz referência à formação acadêmica específica, suas habilidades gerenciais, domínio de dois idiomas estrangeiros e a necessidade da habilitação profissional do Ministério do Trabalho Brasileiro para o exercício de suas atividades.

## **2.2 Processo de organização profissional do Brasil**

### **2.2.1 Representatividade legal dos Sindicatos e da Federação**

O movimento da organização de classe dos profissionais de secretariado brasileiro é referência para os países asiáticos, europeus, africanos, inclusive para os Estados Unidos.

Na Brasil, em meados da década de 60, são as mulheres que ocupam o cargo de secretárias as responsáveis pelos primeiros movimentos com o objetivo de conscientização e aprimoramento para a atuação profissional. Assim, surgiu o “Clube das Secretárias” como marco inicial na organização da categoria de classe do secretariado brasileiro.

Durante a década de 70, segundo Figueiredo (1987, p.15), há um avanço significativo dos movimentos isolados transformados em associação civil, sendo o Estado do Rio de Janeiro o primeiro a fundar, em 15 de dezembro de 1970, a Associação das Secretárias do Rio de Janeiro. Já no Estado de São Paulo a organização é conhecida como Associação das Secretárias do Brasil (A.S.B.).

As associações, a partir dessa data, espalham-se pelo Brasil, surgindo a necessidade da organização numa entidade que congregasse os estados. Em nível nacional é fundada a ABES – Associação Brasileira das Entidades de Secretárias, em 7 de setembro de 1976, compreendendo a representatividade dos estados com exceção do Acre e de Goiás.

É por meio da representatividade nacional (ABES – Associação Brasileira das Entidades de Secretárias) que a categoria profissional de secretariado obteve conquistas como:

- a) Dia Nacional de Secretária, Lei nº 1.421/77, data de 20 de setembro de 1977 (aniversário de Lillian Scholles a primeira mulher a datilografar em público em 1873);
- b) Em 5 de setembro de 1978, por meio da Lei nº 6.556/78, assinada pelo Presidente Ernesto Geisel, é dado o primeiro passo para o reconhecimento da profissão. Essa Lei fornece dispositivos para que as Delegacias Regionais de Trabalho fiquem responsáveis pelos Registros da Profissão, porém não há mecanismos de obrigatoriedade no cumprimento dessa lei pelas organizações;
- c) É, finalmente, em 30 de setembro de 1985, por meio da Lei nº 7.377/85, assinada pelo Presidente José Sarney, que a profissão de secretariado é regulamentada, com a exigência da formação específica e garantindo os direitos das profissionais atuantes, embora tivesse algumas falhas só resolvidas em 1996 como a Lei 6.2691, assinada em 10 de janeiro de 1996 pelo Presidente Fernando Henrique Cardoso.

A ABES – Associação Brasileira das Entidades de Secretárias, em discussões nas reuniões de diretoria em Brasília procuraram então o Ministro do Trabalho, Dr. Almir Pazzianoto, para pedir ajuda nos trabalhos de divulgação e valorização da profissão junto ao Senado e à Câmara Federal, tendo como objetivo a necessidade do enquadramento sindical da profissão como categoria profissional, conforme relato de Mariano (1999, p. 10) “[...]as associações civis não tinham respaldo legal para difundirem, em termos jurídicos, os direitos das secretárias.”.

Assim, em 29 de abril de 1987, a portaria nº 3.103 determinou e reconheceu o profissional de secretariado como Categoria Profissional Diferenciada. Com esse ato o Ministro do Trabalho determinou ao Mundo do Trabalho (capital e mão-de-obra), que para o exercício da profissional de secretariado, deviam ser obedecidas as seguintes regras:

- ter representatividade sindical própria;

- acatar o que determina a Lei nº 7.377/85;
- respeitar os instrumentos legais que regem a relação do trabalho com o capital por meio de Acordos, Convenções e Dissídios Coletivos.

Logo em seguida, as Presidentes das Associações Estaduais reúnem-se em Brasília, no período de 30 de outubro a 1º de novembro, para o I Encontro de Estudos sobre Sindicalismo para Dirigentes Secretariais com o objetivo de obter esclarecimentos e diretrizes básicas para a criação dos Sindicatos Estaduais e formas de atuação.

A Associação do Distrito Federal consegue uma audiência com o Ministro do Trabalho, Dr. Almir Pazzionato, para tratar da criação do Sindicato do Distrito Federal. Tal confirmação foi compartilhada com os outros Estados Brasileiros formando-se, desta forma, o Grupo Sindicalista Força 16 composto pelos estados e suas respectivas representantes:

Alagoas – Maria Regina Mendonça;  
Bahia – Maria de Fátima Rodrigues;  
Espírito Santo – Ruth Silva;  
Distrito Federal – Vânia Figueiredo;  
Maranhão – Dalti Calvet Souza;  
Mato Grosso do Sul – Íris Fernandes;  
Minas Gerais – Maria Antonieta Mariano;  
Paraná – Denise Campos;  
Pará – Nalzira Fernandes;  
Pernambuco – Lúcia Helena Menezes;  
Rio de Janeiro – Maria Lúcia de Lima;  
Santa Catarina – Ana Maria Neto da Silva;  
São Paulo – Leida Maria Mordenti;  
Rio Grande do Sul – Suzana Guichard,

De acordo com Figueiredo (1987, p. 18):

As Cartas Sindicais são entregues pessoalmente pelo Ministro do Trabalho, Dr. Almir Pazzionato, em 4 de fevereiro de 1988, na abertura do I Encontro Interestadual de Sindicatos de Secretárias promovido em Brasília pelo já Sindicato das Secretárias do Estado do Rio Grande do Sul, com o apoio da C.N.T.C. (Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio) por meio do seu Presidente, Sr. Antônio Alves de Almeida. É nesse ato que o Distrito Federal entrega ao Ministro do Trabalho a documentação dos Estados do Ceará e do Amazonas solicitando a criação dos seus sindicatos.

Uma nova fase inicia-se consolidando uma nova etapa no movimento da categoria profissional de secretariado. Com a criação dos sindicatos, em número superior a cinco no território nacional, estes podem, em conformidade com a C.L.T. (Leis Consolidadas do Trabalho) nos seus artigos 511 a 610, ter sua representatividade nacional por meio de uma federação. Em Curitiba – PR, em 31 de agosto de 1998, é fundada a Federação Nacional de Secretárias e Secretários – Fenassec, tendo como primeira presidente a senhora Leida Maria Mordenti e a diretoria composta pelas presidentes dos sindicatos estaduais, todas as ex-presidentes de associações.

Na estrutura sindical a categoria profissional de secretariado tem sua representatividade legal na base pelo Sindicato, no território nacional pela Federação que é filiada à Confederação Nacional dos Trabalhadores do Comércio (C.N.T.C.). São instituições que não têm filiação a Centrais Sindicais e a Partidos Políticos, garantindo a independência de atuação necessária por entenderem que o profissional de secretariado ocupa posição “de confiança” e estratégica nas organizações.

A Fenassec (Federação Nacional dos Secretários e Secretárias) tem como objetivo o desenvolvimento do ser humano como um todo, do estudante ao aposentado, sempre em sintonia com os padrões internacionais e de vanguarda, por tratar-se de uma das profissões que mais cresce no mercado; busca do equilíbrio entre capital e trabalho e o trabalho totalmente independente e autônomo, com atuação nas áreas da educação profissional,

formação acadêmica, técnica e cultural, objetivando a implementação de um currículo básico; conscientização de cidadania, ou seja, direitos e deveres do cidadão e sua função social; assuntos legais como acordos salariais, assistência jurídica; ética que trata da imagem da profissão e do profissional, desempenho profissional, luta contra a discriminação no trabalho; social com a promoção de eventos/cursos sociais e de integração; além de definir diretrizes para a atuação dos sindicatos filiados e a representação dos profissionais brasileiros de secretariado no mundo.

Dessa forma os Clubes das Secretárias e Associações foram transformados gradativamente em Sindicatos e a ABES (Associação Brasileira das Entidades de Secretárias) cedeu espaço à Fenassec (Federação Nacional das Secretárias e Secretários).

Atualmente, essa entidade vem atuando para a criação do Conselho Federal de Secretárias e Secretários que irá permitir que os próprios profissionais façam a gestão, registro e maiores prerrogativas para fiscalizar o exercício profissional.

### **2.2.2 Regulamentação Profissional**

O Brasil foi pioneiro em relação à regulamentação da profissional por meio da Lei 7.377/85 (30/09/1985) e seu complemento Lei 9.261/96 (10/01/96) que dá as diretrizes e exigências necessárias para o exercício da profissão.

Determina a lei que para o exercício da profissão há a necessidade da validação da formação acadêmica pelo Ministério do Trabalho, por meio de suas Delegacias Regionais do Trabalho, através do Registro Profissional com a titulação de Técnico em Secretariado e Secretário(a) Executivo, com a formação específica em nível médio a qualificação profissional de Técnico em Secretariado e, graduação superior com a titulação de Secretariado Executivo Bilíngüe ou Trilíngüe respectivamente.



Assegura também aos profissionais que já atuavam na profissão antes de 30 de setembro de 1985, desde que comprovem o exercício profissional pelo período mínimo de 36 meses com registro em C.T.P.S. (Carteira de Trabalho da Previdência Social). Segundo pesquisa da Fenassec para a profissão há aproximadamente 500 nomenclaturas. Assim, o empregador deverá fornecer declaração com a descrição das atribuições em conformidade com a Lei 7.377/85 e Lei 9.261/96.

### **2.2.3 Código de ética**

Como o profissional de secretariado ocupa um cargo de extrema confiança e atua ao lado dos representantes legais no processo de tomada de decisão das organizações, e convive diariamente com informações confidenciais e situações de conflito, é fator essencial ter uma postura ética.

Conforme o depoimento de Rita Zincaglia, secretária dos Senhores Lauro Gomes e Tito Costa – ambos prefeitos da Cidade de São Bernardo do Campo, ao jornal Diário do Grande ABC em 25 de setembro de 2005: “Tinha acesso a coisas confidenciais que morrerão comigo. Você ganha com a discrição, porque afinal de contas os chefes com quem trabalhou sabem que podem confiar em você.”

Como a própria etimologia da palavra “secretário”, de origem da língua latina “secretum”, significa aquele que guarda segredos, ou seja, pessoa de confiança. Requerendo uma postura ética, no seu exercício diário tem como fator primordial na atuação profissional, a credibilidade de seus superiores.

O Código de Ética tem sua publicação no Diário Oficial de União, datado em 7 de julho de 1989, compreende: dos princípios fundamentais para o exercício profissional; dos direitos; dos deveres; do sigilo profissional; das relações entre profissionais de secretariado; das relações com a empresa; das

relações com as entidades da categoria e, por último, da obediência, aplicação e vigência do código de ética, em 20 artigos ao todo.

#### **2.2.4 Formação acadêmica específica**

A formação acadêmica dos profissionais de secretariado brasileiros data mesmo de antes da regulamentação da profissão.

O primeiro curso de nível superior em secretariado criado no Brasil é foi na Universidade Federal da Bahia, em 1969, e reconhecido em 1998, por meio do Parecer 331/98 publicado no Diário Oficial da União em 24/08/98. O segundo curso foi, em 1970, na Universidade Federal de Pernambuco, com reconhecimento pelo Decreto nº 82.166 publicado no Diário Oficial da União em 25/08/78.

Em 1992, de 27 a 30 de setembro, ao final do XVIII Congresso Nacional de Secretariado é elaborado o documento denominado como a Carta de Manaus, onde os profissionais de secretariado através da Fenassec, entre os assuntos pertinentes a categoria, deliberam sobre a necessidade da criação de um currículo mínimo para a formação acadêmica do secretariado de nível superior com o objetivo de atender às exigências do mercado de trabalho e normatizar todos os cursos no território nacional.

Sugerem que a Fenassec contrate uma empresa especializada no assunto, para elaborar esse currículo mínimo baseado: nos resultados do I Encontro de Estudos Curriculares de Secretariado; nos estudos dos currículos já existentes em todo o Brasil; nas exigências do mercado de trabalho e nos requisitos básicos de formação acadêmica para atendimento das exigências da Lei 7.377/85 e que, após aprovado pela Federação e pelo Conselho Federal de Educação, deverá ser adotado por todos os estabelecimentos de ensino de Nível Superior de Secretariado do País.

Aprovam o texto para o juramento das formadas nível médio e superior, bem como a pedra água marinha para o de formatura.

Mas, a primeira proposta com diretrizes curriculares para os cursos de secretariado executivo e encaminhados à Brasília em abril de 1999 foi feita por Miréia Maria Joau de Carvalho e por Rui Otávio Bernardes de Andrade.

Em 23 de setembro do mesmo ano, na Bahia acontece o I Encontro Nacional de Coordenadores de Cursos de Secretariado Executivo com a participação de 50 coordenadores de cursos de todo o país. Nesse encontro com a participação de Rui Otávio Bernardes de Andrade, presidente da Comissão de Especialistas de Ensino em Administração, e Miréia Maria Joau de Carvalho, representante dos cursos de Secretariado Executivo, é elaborada a Carta da Bahia, com deliberações para a formação do profissional de Secretariado Executivo que contemplam o documento elaborado por ambos e encaminhado à Secretaria de Ensino Superior – SESU, do Ministério da Educação.

Reflexo deste trabalho é a publicação em 4 de abril de 2001 do Parecer nº CNE/CES 583/2001 fornecendo às Instituições de Ensino Superior as primeiras Diretrizes Curriculares para os cursos de graduação em Secretariado Executivo.

Mas, a concretização desse trabalho é o Parecer nº CNE/CES 102/2004 e sua Resolução de nº 3/05, em função da dinâmica do mundo do trabalho, que definem as Diretrizes Curriculares de Educação Superior para a formação do profissional de secretariado executivo, reflexo dos fóruns realizados nos congressos nacionais de secretariado organizados pela Fenassec. Atualmente o Ministério da Educação convida a Fenassec para orientar e deliberar sobre os assuntos de interesse da categoria secretarial.

### **2.2.5 Conquistas brasileiras pelo reconhecimento da atuação profissional**

Entre as conquistas efetivas para o profissional de secretariado é de fundamental importância resgatar as iniciativas da ABES – Associação Brasileira das Entidades de Secretárias, como: a realização do Congresso Nacional de Secretárias (bianual) e dos seminários regionais, intercalados ao congresso, sempre com o objetivo de buscar o aprimoramento e a atualização técnica em âmbito nacional.

A cada dois anos é realizado o Congresso Nacional de Secretárias, hoje conhecido como CONSEC (Congresso Nacional dos Profissionais de Secretariado) e a cada quatro anos, simultaneamente ao Consec, acontece o Simpósio Internacional de Secretariado contando com a participação de delegações internacionais. Intercalado a cada dois anos no intervalo do Congresso são realizados nas regiões: Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste e Sul os seminários regionais.

Em setembro de 2006 no Estado de Santa Catarina a Fenassec realizará, com o apoio do Sindicato do Estado de Santa Catarina, o XV CONSEC.

Ao término de cada congresso é elaborado um documento que tem por objetivo deliberar sobre a atuação: das entidades de base (sindicatos); dos profissionais atuantes e dos estudantes, bem como orientar as instituições de ensino de nível médio e superior na formação do profissional de secretariado.

Foi durante a realização dos Consecs que surgiram os Fóruns de Debates sobre Competências Profissionais com o objetivo de avaliar a profissão reunindo: estudantes e profissionais de secretariado, bem como os coordenadores de cursos e os representantes do mercado de trabalho (profissionais de recursos humanos e administradores).

Por determinação da Fenassec, no intervalo entre os Congressos, representantes de base (sindicatos) nos estados realizam os Fóruns Estaduais para levantar dados junto a esses grupos de atores (estudantes, professores, coordenadores de cursos e representantes das organizações) sobre suas expectativas, necessidades e os pontos fortes e fracos da realidade vivenciada pela formação da mão-de-obra oferecida pelas IES (Instituições de Ensino Superior) mediante as exigências de mercado.

É reflexo do trabalho da Fenassec, durante o Fórum em Recife (PE), o documento que deu embasamento para o Conselho Nacional de Educação/ Câmara de Educação Superior, publicar em 11 de março 2004 o Parecer 102/2004 que estabelece as Diretrizes Curriculares para o curso de Graduação em Secretariado Executivo e posteriormente em 23 de junho de 2005 a publicação da Resolução de nº 3 que institui essas diretrizes e dá outras providências para a graduação em Secretariado Executivo.

Em 2005 comemorando os 20 anos de regulamentação da profissão, as secretárias e Secretários brasileiros tiveram inúmeras conquistas que possibilitaram uma avaliação do processo de evolução.

É importante ressaltar os convites recebidos pela presidente da Fenassec para participar de eventos internacionais, com subsídios dos países anfitriões, para apresentar o trabalho realizado em nosso país.

E dentre estes o reconhecimento internacional vem na publicação, em 30 de abril de 2001, do jornal inglês "The Guardian" com a manchete "*The world's best-trained secretaries are in Brazil*" ao relatar sobre o concurso "Secretary of the year" realizado naquele país.

Embora a profissão tenha acompanhado todas as transformações tecnológicas e organizacionais, são poucos os que conhecem de fato a respeito da profissão de secretariado e do seu papel na arte de assessorar o

administrador e do seu ambiente de atuação no mundo das organizações, assunto a ser tratado no capítulo seguinte.

### 3 SECRETARIADO NAS ORGANIZAÇÕES

#### 3.1 Uma profissão eclética

As organizações são instituições que tem por objetivo a geração de produtos e/ou serviços, e, para alcançar seu objetivo necessitam de profissionais com conhecimentos específicos, permeando toda pirâmide organizacional, desde a presidência até a base produtiva.

De acordo com o Conselho Nacional de Educação por meio da Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005, em seu artigo 3º, determina que as instituições de ensino devem preparar os profissionais de secretariado para atuar nas múltiplas atividades necessárias para o exercício profissional, bem como as especificidades de cada organização.

A formação intelectual do profissional de secretariado contempla as áreas do conhecimento científicos, técnico e social, permitindo uma preparação de um profissional eclético, conforme a conceituação de Reich (1994, p.215) do trabalhador *simbólico analítico*.

E, mediante a complexidade do mundo das organizações, o profissional de secretariado estará capacitado a gerenciar processos e assessorar com eficácia favorecendo e dando condições aos administradores para concentrarem-se nas projeções e resoluções dos problemas, cada vez mais complexos, e na velocidade necessária para a tomada de decisão.

Como o profissional de secretariado exerce o papel da interface entre o administrador e os grupos sociais por este gerenciados (equipe de trabalho, fornecedores, clientes, comunidade, governo, etc), são exigidas as habilidades técnicas, humanas e conceituais que irão proporcionar as competências necessárias para atender à adversidade própria das relações humanas versus as exigências do mundo corporativo.

O papel e as atribuições do profissional de secretariado nas organizações estão intrinsecamente relacionados ao porte da organização, à posição ocupada no nível hierárquico do Administrador e à cultura organizacional.

### **3.2. As organizações e as áreas de atuação do secretariado**

Para Srour (2005, p.140) as organizações são representatividades coletivas e com especialidades na produção de bem ou de serviços, e, para concretizarem o seu objetivo necessitam dos recursos humanos, materiais, financeiros, tecnológicos e informações e, para Maximiano (2000, p.91) é um sistema complexo e só podem ser geridas com a divisão de trabalho e processos para transformarem os recursos disponíveis em produtos e serviços.

Adotou-se a terminologia de organização independentemente de terem características ou podendo ser representadas por empresas privadas ou públicas; instituições não governamentais; fundações; associações civis, como: sindicatos; igrejas, clubes, agremiações e outros, e, por compreender que o profissional de secretariado, como especialista, atua em todas as mais diversas representativas organizacionais.

Quanto ao porte as organizações podem ser classificadas pelo número de empregados ou receita bruta anual, independentemente de terem capital nacional ou internacional.

A classificação adotada nesta investigação será a da Fiesp (Federação das Indústrias no Estado de São Paulo) que baseada no número de empregados, sendo consideradas Micro Empresas as que possuem de zero a 9 empregados, Pequena Empresa de 10 a 99 empregados, Média Empresa de 100 a 499 empregados e Grande Empresas acima de 500 empregados.

A escolha está diretamente relacionada à estrutura organizacional e compreendendo a presença de gestores especialistas na sua administração,



embora haja casos de profissionais de secretariado atuando em micro empresas com atuação bem singulares.

Na estrutura das organizações de grande porte, independentemente da sua localização ou origem do capital societário, há uma fragmentação na sua estrutura de gerenciamento por departamentos necessitando de especialistas por área de conhecimentos e/ou generalistas focados na especialização do departamento.

O mesmo pode acontecer nas organizações de médio e pequeno porte, mas nessas há uma concentração em áreas afins. As atividades que são subdividas numa organização de grande porte ficam concentradas num único departamento ou área no caso das organizações de pequeno porte.

Na microempresa, que geralmente é gerenciada pelo sócio-proprietário, este, habitualmente, tem o conhecimento generalista com foco no produto e no seu mercado. Já o profissional de secretariado tem o perfil de executor e gestor, acompanhando o perfil do sócio-proprietário e em algumas ocasiões substituindo-o.

O Profissional de Secretariado pode atuar nas diversas áreas de uma organização, pois tem uma formação generalista na área de administração sabendo planejar, organizar, dirigir e controlar os processos necessários para assessorar o administrador e/ou uma equipe de trabalho, bem como as competências necessárias para sua atuação.

Com o fator da globalização uma das habilidades mais exigidas desse profissional é a fluência em idiomas para leitura, versão, tradução e conversação, mas focada na linguagem culta, independentemente do idioma em questão, bem como conhecimentos protocolares das diferentes culturas.

### **3.3 O papel e as atribuições do profissional na estrutura organizacional**

Independente da posição ocupada na hierarquia da organização seu papel será de assessor, gestor, empreendedor e consultor. Nas micro e pequenas empresas o profissional de secretariado em muitos casos atua e/ou é responsável direto e imediato pela tomada de decisão na ausência do administrador.

É com a era da qualidade e os avanços tecnológicos que o profissional de secretariado executor inicia sua transformação permitindo uma atuação empreendedora motivando denominações como “Um Time de Dois” e “Secretária: uma parceria de sucesso” (administrador e secretariado). Trabalhar efetivamente no assessoramento ao administrador de forma participativa possibilitaram o desenvolvimento do atual perfil desse profissional como gestor, empreendedor e consultor. Passa a ter que conhecer e entender os objetivos, a linguagem técnica e participar do processo de gestão do departamento, bem como da organização.

Em organizações nas quais há políticas de recursos humanos, seu gestor (o administrador) bem como o ocupante da posição, tem como instrumento, a descrição de cargo que permeia todas as posições, descrevendo os pré-requisitos e atribuições da competência ao cargo.

Mas apesar do papel das atribuições do profissional de secretariado, estarem descritos pela organização, há o fator do perfil do administrador, que não pode ser esquecido e que irá refletir diretamente na atuação desse profissional, conforme menciona Castells (1999, p.23), ao colocar sob a ótica do pensamento sociológico que “os papéis são definidos por normas estruturadas pelas instituições e organizações da sociedade”. Portanto, mesmo estando o profissional de secretariado preparado tecnicamente, conceitualmente e sendo amparado pelo documento de descrição de cargo, este pode ter sua atuação restrita às questões de políticas internas entre administrador versus profissional de secretariado.

Em conformidade com a legislação que regulamenta a profissão o secretário e/ou secretária com formação superior tem a atribuição de: planejar, organizar e direcionar os serviços de secretaria; assistência e assessoramento direto ao Administrador; coleta de informações para a consecução de objetivos e metas da organização; redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; interpretação e sintetização de textos e documentos; versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da organização; registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas; orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento aos gestores e conhecimentos protocolares. E com formação técnica: organização e manutenção dos arquivos da secretaria; classificação, registro e distribuição de correspondência; redação e digitação de correspondências ou documentos de rotinas, inclusive em idioma estrangeiro e execução de serviços típicos de escritório, tais como: recepção, registro de compromissos, informações e atendimento telefônico.

Vale ressaltar que a diferenciação proposta pela Lei 7.377/85, que regulamenta a profissão, em muitas situações não acontece na prática das organizações. O que realmente prevalece é a capacidade e a competência individual de cada profissional de secretariado versus a posição ocupada pelo administrador ao qual está vinculado.

E numa organização com estrutura horizontal sem área de apoio, mais comumente conhecida como serviços gerais, esse profissional trabalha realizando tarefas que numa estrutura com maior suporte não aconteceria.

Assim, as atribuições secretariais são o reflexo do estilo de trabalho do administrador e/ou da estrutura organizacional.

### **3.4 As habilidades necessárias que geram suas competências**

Tendo como atribuição mais peculiar o assessoramento desde os primórdios da profissão na antigüidade, em que os escribas eram os

responsáveis por guardar os mapas e documentos, transcrever os relatos das guerras e dos acontecimento do rei, bem como efetuar cópias desses documentos, entende-se que já necessitavam das habilidades administrativas.

E, face aos avanços das tecnologias de informações e as necessidades presentes nas organizações os profissionais de secretariado “... tiveram que (re)construir continuamente seu modo de executar as atribuições inerentes à profissão.” (WAMSER, 2005, p. 12).

Para desempenhar com eficácia suas atividades, são exigidas a esses profissionais as competências gerenciais que são categorizadas como: conhecimentos, habilidades e atitudes. Segundo, Maximiano (2000, p. 41) estas garantem o exercício profissional do administrador.

Os conhecimentos entendem-se como todas as técnicas e informações necessárias para o desenvolvimento de suas atividades. Tanto para o profissional de secretariado como para o administrador há a necessidade do conhecimento técnico específico sobre sua atividade e a compreensão dos conceitos relacionados ao comportamento humano que irão possibilitar o gerenciamento de suas atividades.

Vico Mañas (1993, p. 10) menciona que Katz dividiu as habilidades gerências em técnicas, humanas e conceituais e ressalta ser interessante estudá-las separadamente:

- a) Habilidade Técnica: compreende o conhecimento especializado e o desenvolvimento de processos, por exemplo, no caso do secretariado: o domínio das ferramentas tecnológicas; o saber escrever com correção uma língua estrangeira; a utilização da agenda como ferramenta na administração do tempo do administrador;

b) Habilidade Humana: sendo o âmago de sua atividade o assessoramento ao administrador entende-se ser de fundamental importância à habilidade humana, pois terá que atuar continuamente como interface do administrador com seus pares, equipe de trabalho e parceiros da organização, além de representá-lo na sua ausência.

c) Habilidade Conceitual: é a capacidade do reconhecimento da interdependência entre as várias funções e atividades na organização, bem como a identificação dos relacionamentos das unidades de negócios e as questões ligadas à comunidade, governo, políticas sociais e econômicas. Para o profissional de secretariado é de crucial importância ter uma visão sistêmica da organização e do seu ambiente de inserção.

Para Maximiano (2000, p. 44) “[...] as Atitudes são as competências que permitem às pessoas interpretar e julgar a realidade e a si próprios”. Estas são o reflexo dos valores e crenças que cada indivíduo tem do seu ambiente, do trabalho realizado e do cargo que ocupa.

Com o perfil de gestor o profissional de secretariado deve ter a capacidade e estar apto para “[...] perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva...” (WAMSER, 2005, p. 17). Para tanto terá que desenvolver a habilidade de planejar, organizar, dirigir e controlar tal como o administrador e na organização.

A importância das competências gerenciais é reforçada por Bíscoli (2004, p.13) ao colocar que o profissional de secretariado tem uma postura gerencial e que esta requer a (re)construção no seu papel de assessoramento à gestão organizacional e ao principal ator, o administrador.

Mas, o profissional de secretariado além de responder por suas atividades diárias e rotineiras, também é responsável direto pela administração

do tempo de seu administrador imediato. O saber planejar e como fazê-lo pode ser um diferenciador significativo no processo estratégico para organização (do administrador) no momento da tomada de decisão.

Portanto, para planejar esse profissional precisa conhecer o planejamento estratégico, identificar a cultura organizacional e entender do negócio da organização para saber identificar oportunidades e apresentar, documentalmente, soluções com indicadores de resultados que irão possibilitar a utilização de argumentos na negociação de suas idéias.

Geralmente, o profissional de secretariado fica responsável pelas atribuições que requerem a utilização dos melhores recursos possíveis por gerar uma maior rentabilidade, como por exemplo: a aquisição do material para escritório, a definição de uma companhia aérea, bem como poderá sugerir qual melhor horário para reunir a equipe com o objetivo de definir um processo ou mesmo uma situação de conflito. Assim, de acordo com Maximiano (2000, p.265) “[...] organizar é o processo de dispor qualquer coleção de recursos em uma estrutura que facilite a realização de objetivos”.

Como o profissional de secretariado, também é considerado a interface entre o administrador e o mundo organizacional (equipe de trabalho, clientes, fornecedores, governo etc) este terá como habilidade essencial saber lidar com pessoas, processos de comunicação e expectativas. Sendo a interface entre as partes interessadas, deverá efetuar a triagem do processo e definir prioridades com o objetivo de facilitar e viabilizar as relações interpessoais, e, quando for necessário, direcionar e (re)direcionar as questões conflitantes com ética e profissionalismo, sempre primando por atitudes assertivas.

De acordo com Reich (1994, p.168) o trabalhador “analista-simbólico” é aquele que tem condições de abstração, raciocínio sistêmico, identificar problemas e promover soluções, bem como acompanhar e controlar o processo com o objetivo de reestruturar quando necessário.

Na resolução nº 3 do Conselho Nacional de Educação no parágrafo único do artigo 3º enfatiza que:

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

Na organização, atualmente, com o alto grau de competitividade exigido pelo mercado, sua estrutura organizacional só terá condições de atender a demanda necessária desde que tenha pessoas capazes para identificar e propor soluções. Como o profissional de secretariado é preparado na sua formação acadêmica e atua diretamente com as pessoas que tomam as decisões, terá que estar sempre à frente das necessidades pertinentes para atuar com eficácia no assessoramento dos administradores, precisando desenvolver todas as habilidades que gerem as competências necessárias atuando de forma empreendedora.

### **3.5 Profissão com atuação empreendedora**

Para Castells (2001) o conceito da “organização em rede”, desenvolvido por Ken Ichi Imai, com uma estrutura enxuta, maior grau de competição no mercado, trabalho em equipe e a facilidade de comunicação proporcionada pelas tecnologias de informação, faz com que as organizações cobrem de seus administradores uma visão sistêmica com uma atuação descentralizadora, mas alerta para o perigo na falta de controle do processo e a dificuldade para corrigir erros de articulação.

Stewart (1998, p. 166) enfatiza que as tecnologias de informação alteram a hierarquia organizacional, no momento da execução do trabalho, quando menciona que “uma pessoa poderia passar a maior parte de seu dia com uma equipe interdepartamental liderada por alguém de outra parte da empresa em outra parte do mundo”, o que irá exigir além das competências necessárias uma visão sistêmica da dinâmica organizacional.

Quando Reich (1994, p.215) fala sobre a formação do analista simbólico enfatiza que o seu “[...] *raciocínio sistêmico leva a abstração um passo à frente. Enxergar a realidade como um sistema de causas e conseqüências...*”. Desde a antigüidade, de acordo com as pesquisas realizadas, a importância do raciocínio sistêmico é o que possibilita ao profissional de secretariado ter visão completa da organização, bem como desenvolver as habilidades necessárias que possibilitam estar preparado para anteceder-se, buscar e/ou oferecer sugestões para a resolução de problemas objetivando facilitar e assessorar eficazmente a vida do administrador.

Na visão de Drucker (2005) o empreendedor é o indivíduo que tem como preocupação contínua o seu aprendizado e utiliza suas habilidades para (re)criar abordagens novas, para processos já existentes, e/ou inovar com novos processos.

Para Dornelas (2001) o empreendedor é o indivíduo que sabe identificar as oportunidades e está sempre atento às mudanças e busca antecipar-se ao caos, bem como recriar situações existentes.

Os conceitos apresentados reforçam a tese e validam que o profissional de secretariado, no transcorrer da sua história, teve que adaptar-se às mudanças impostas às organizações com o objetivo de assessorar com maior eficácia o administrador, visto que com o enxugamento das estruturas organizacionais, o papel “servil” do início do século XX cedeu lugar ao gestor em secretariado.



Portanto, a formação acadêmica do profissional de secretariado proporciona os conhecimentos básicos necessários e o prepara para buscar continuamente soluções inovadoras por meio dos conceitos gerenciais, métodos, instrumentos e práticas relacionadas ao modelo da “organização em rede” (CASTELLS, 2001). O profissional de secretariado tem visão sistêmica da organização e acesso às informações o que possibilitam ao mesmo analisar e realizar suas atribuições e/ou orientar o seu administrador, inclusive influenciando o processo decisório das organizações, desde que a cultura organizacional tenha um ambiente propício para sua atuação efetiva.

## 4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Popularmente entende-se por “cultura” toda e qualquer representatividade ou manifestação humana que possibilita a identificação de uma comunidade, grupo, povo ou sociedade. Sua representatividade pode ser manifestada por meio das atitudes, artes plásticas, teatro, música, folclore e da acumulação de valores e crenças.

Santos (2005, p. 24) observa que há várias maneiras de entendimento sobre cultura, mas sugere duas concepções básicas: a primeira relativa aos “aspectos de uma realidade social”, que são relativos a um grupo social ou determinados aspectos materiais e a segunda diz respeito às áreas do “conhecimento, idéias e crenças”.

Dentre muitas definições a cultura é a manifestação de complexos padrões de comportamento e crenças, valores espirituais e materiais das instituições (grupos sociais ou organizações) e transmitidos coletivamente pelas características de uma sociedade e/ou civilização e, também o desenvolvimento de um grupo social e o fruto do esforço coletivo pelo seu aprimoramento.

Na proposta de Schein (2001, p. 31) há uma preocupação na simplificação e reducionismo para a compreensão e conceituação de cultura organizacional e coloca ser “tentador – e, até certo ponto, válido – dizer que a cultura é apenas o jeito como fazemos as coisas por aqui, os ritos e rituais de nossa empresa, o clima da empresa, o sistema de prêmios, nossos valores básicos...”. O autor propõe o entendimento da cultura por níveis, conforme se descreve a seguir.

No sentido lato da palavra “cultura” não há um consenso entre os diversos teóricos e autores, mas como processo cultural permite, na visão

antropológica e sociológica, comportar diversas definições. Lima (2005, p.44 apud MOTTA, 1997) menciona algumas visões de cultura:

- estruturas usadas por uma comunidade para satisfazer suas necessidades materiais e psico-sociais;
- escolhas feitas por uma comunidade para definir seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente;
- representação do inconsciente humano, com todas as configurações culturais previamente inscritas no inconsciente. Diversas combinações podem ser ativadas dependendo de condições internas e externas à comunidade e;
- formas diferentes de cognição que caracterizam diferentes comunidades, ou seja, diversas maneiras de pesquisar, perceber e compreender a realidade, face a determinadas circunstâncias. O estudo dessas formas, de suas origens, transformações e do simbolismo que assumem, é o estudo da cultura.

Etimologicamente, a palavra cultura é de origem latina e vem do verbo “*colere*” que significa “cultivar”. A cultura tal como o ato do cultivo, exige do homem atitudes e ações parecidas embora tenham aparentemente um resultado semelhante que dão a conotação de uma identidade única, mas trazem em si idéias e nuances artificiais.

#### **4.1 Cultura Organizacional**

A ciência da Antropologia tem como foco de estudo a origem, evolução, costumes e instituições culturais da espécie humana com a sua

diversidade histórica e geográfica e a Sociologia tem como objeto de estudo o desenvolvimento das estruturas e relações sociais.

Considerando que as organizações são como micro representações de comunidades econômicas é natural haver uma expressão cultural dos seus atores e com os seus reflexos no meio ambiente em que estão inseridos.

Rosso (2004, p.52) em sua pesquisa, coloca que “os antropólogos começaram a se dedicar ao estudo das sociedades industriais avançadas apenas muito recentemente.”

Os estudos sobre cultura organizacional para Freitas (2000, p.95), têm o seu discurso massificado na década de 80 e atualmente incorporado à teoria das organizações, às análises administrativas e ao cotidiano das organizações, mas alerta que

[...] o corpo teórico da cultura organizacional permanece fragmentado, difícil de ser apreendido integral e consensualmente por acadêmicos e práticos” da área dos estudos organizacionais. A autora alerta para a “fragilidade conceitual e metodológica,

o que ainda recebe duras críticas por “apropriação indébita” dos conceitos extraídos da antropologia cultural.

Enriquez (1997) menciona a importante colaboração da psicanálise freudiana ao considerar a importância do indivíduo como um dos determinadores sócio-históricos na construção do social em relação ao pensamento dominante entre sociólogos que são as massas, as classes ou as nações que fazem a história.

Segundo Motta (2002, p.302), a cultura organizacional pode ser identificada por “[..]meio da linguagem, dos símbolos e das imagens, das histórias e dos mitos, dos rituais e das cerimônias, dos hábitos e os valores que permeiam essa organização, além dos objetivos físicos....”.

De acordo com Bertero (1996, p. 39):

A formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização.

Reforçando o pensamento de Motta (2002) e Bertero (1996) sobre a existência e a importância da “cultura organizacional”, Castells (1999, p. 178) atribui à cultura importante papel na geração do modelo administrativo “toyotista”. Esclarece que na busca para estimular o trabalho em equipe, entre os vários atores da organização, são utilizados todos “conhecimentos explícitos e tácitos” de toda equipe o que propicia o acúmulo do conhecimento da organização por meio das experiências individuais de cada componente da equipe. Essas experiências viriam permeadas pelos valores, mitos e crenças individuais que possibilitaria o que Nonaka (Castells, 1999, p.178) denominou de “empresa criadora de conhecimento”.

#### **4.2 Valores, Mitos e Crenças**

A cultura organizacional é o conjunto de valores, mitos e crenças disseminados entre os seus atores e, da maneira como incorporam, entendem e aceitam, como verdades conscientes e inconscientes.

Enriquez (1997, p.18-19) afirma não haver a possibilidade de existir uma “*sociedade sem a criação de mitos, seita sem lendas, lendas e símbolos*” que são os elementos “imaginários” de grupo social ou da sociedade. Há um consenso na consciência individual e coletiva dos integrantes da existência concreta desses elementos imaginários os quais determinam as regras de atuação e modelagem do grupo social, possibilitando a aceitação e a criação de uma identidade.

No seu entendimento a organização apresenta-se efetivamente como um “sistema cultural, simbólico e imaginário”.

O “Sistema Cultural” oferece uma estrutura de valores e normas que geram as crenças, orientando de forma articulada ou não, o que possibilita as representações individuais e dos grupos sociais. Com o aperfeiçoamento da estrutura, a expectativa em relação aos papéis exercidos determina o pensamento e as ações, facilitando a edificação de uma obra coletiva e a organização desenvolve um processo de formação e de socialização entre os diversos atores (internos e externos), com a proposta de conquistar uma relação harmoniosa e ideal. Enriquez (1997, p.34) ressalta que “todo modelo de socialização tem por objetivo selecionar os bons comportamentos e as boas atitudes, o sistema cultural desempenha o papel de recrutamento ou de exclusão dos membros da organização.”

No “Sistema Simbólico” a organização cria mitos, ritos e heróis que têm como função sedimentar e legitimar suas ações e crenças por meio dos seus integrantes, pois é a única forma de se fazer viva como organização.

É por meio do “Sistema Imaginário” que os “sistemas cultural e simbólico” se sustentam, caso contrário não se estabeleceriam. Este se subdivide no “imaginário enganador e motor”.

O primeiro (enganador) é quando a organização cria armadilhas para prender o indivíduo e satisfazer suas necessidades narcisistas e o segundo (motor) permite aos atores desenvolverem suas capacidades criativas, estimulando a convivência com as diferenças e possibilita as rupturas.

O imaginário motor abre espaço para questionamento, é menos desenvolvido que o primeiro, pois as organizações estimulam a dependência dos seus integrantes em relação à pretensa comunidade por esta formada, gerando crenças e ilusões.

Segundo Enriquez (1997, p. 37) as organizações atuando com esses mecanismos buscam “substituir a identificação com a nação e com o

Estado pela identificação com a organização que se torna assim o único sagrado transcendente ao qual é possível se referir e se crer”.

Fleury (1996, p. 20) menciona que, segundo o conjunto de pressupostos desenvolvimento por Schein (2001), a cultura organizacional pode ser aprendida em vários níveis, como:

- *nível dos artefatos visíveis*: por meio do ambiente de organização, arquitetura, móveis, o código visual das pessoas, padrões de comportamento visíveis, documentação e outros. Esse nível de análise, segundo Schein (2001) é muito enganador porque os dados são de fácil mensuração e interpretação possibilitando a construção do ambiente, mas não a compreensão e a lógica do comportamento do grupo;
- *nível dos valores que governam o comportamento da pessoas*: ao analisar este pressuposto Schein (2001) coloca que é possível identificar os valores formalizados por meio de procedimentos e normas que foram idealizados, mas as razões subjacentes do comportamento ficam no inconsciente de cada indivíduo ou em situações informais;
- *nível dos pressupostos inconscientes*: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Mas alerta que à medida que determinados valores são compartilhados e internalizados pelo grupo como adequados para resoluções de problemas, são automaticamente transferidos para o nível do inconsciente.

Para Schein (apud FLEURY, 1996), quando o grupo vivencia experiências e tem objetivos comuns proporciona o fortalecimento da cultura organizacional.

Fleury (1996, p.23) relata que após estudos realizados em empresas americanas, bem como o artigo de Segnini referente às

organizações brasileiras no tocante ao “mito da grande família”, apontam caminhos para as seguintes dimensões:

- *o processo de socialização de novos membros*: são os rituais de socialização por meio dos programas de treinamento de integração, quando o novo membro é apresentado à estrutura e as normas da organização;
- *as políticas de Recursos Humanos*: por meio da divulgação das estratégias e políticas de captação, desenvolvimento de pessoal, plano de ascensão na hierarquia da organização, podendo ser explícita e/ou implícita;
- *o processo de comunicação*: a comunicação constitui, para Fleury (1996), um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização. Para se entender essa dimensão, deve-se mapear esse sistema por meio dos processos de comunicação formais e informais;
- *a organização do processo de trabalho*: analisando os processos de trabalho, recursos tecnológicos e seu tecido social, bem como identificando as categorias presentes na relação entre o trabalho e o capital ;
- *as técnicas de investigação*: utiliza as propostas teórico-metodológicas, já utilizadas por outros autores, que privilegiam o enfoque qualitativo, configurando-se o levantamento de dados como um verdadeiro processo de *bricolage*, inclusive analisando os dados secundários da própria organização, tais como documentos, relatórios, organogramas, jornais internos e outros.

Entre os autores anteriormente pesquisados há um consenso sobre a importância do histórico da organização, no seu contexto político e econômico à época da sua fundação, bem como o papel do fundador e de que forma concebeu o projeto e a criação da organização.



Bertero (1996, p.39) enfatiza que

[...] o fundador *molda* a cultura da organização quer-se dizer que sua visão de mundo, os valores, e visão do negócio etc são apresentados como desejáveis e, portanto, merecem ser acatados, internalizados e incorporados pelos demais membros da organização.” E continua “além desses processos de entrada na organização, o fundador terá à sua disposição os processos internos de punir e recompensar, promover e/ou rebaixar e no limite da exclusão da própria organização.

O fundador, na criação da organização, transfere os seus elementos simbólicos de poder para estruturá-la com seus valores, mitos e crenças e como foram utilizados para transmitir seu ideal por meio de procedimentos implícitos e/ou explícitos que possibilitam a construção da identidade cultural da organização.

#### **4.3 Identidade cultural nas organizações**

A “priori” a identidade está sempre associada ao reconhecimento do indivíduo, de seus valores, mitos e crenças em relação aos seus anseios internos e o reconhecimento e identificação dos mesmos no grupo. E, também, a incorporação pelo indivíduo das características e preceitos determinados pela organização por meio de procedimentos, processos, estruturas, valores e a visão da sua missão perante o sistema no qual está inserido.

Cox e Nokmo (1999, p.335) manifestam sua preocupação conceitual com a identidade e, após estudos teórico e de campo, sugerem seis dimensões de tratamento para identidade: 1) definição e mensuração explícita a identidade do indivíduo e do grupo; 2) entendimento da importância e significado cultural, histórico e social de identidade; 3) tratam a identidade como medida de escala em vez de permitir aos membros do grupo identificarem suas características; 4) detalhar a relevância das categorias sociais por outros à identidade de grupo de alguém; 5) o detalhamento dos efeitos da identidade por análise de níveis múltiplos; e 6) apresentam

características da diversidade da identidade sem assumir as suas conseqüências negativas.

Concluem salientando que “o fato dos indivíduos terem identidades múltiplas e não uma identidade única contribui para a complexidade da identidade nas organizações.”

Freitas (2000, p. 40) enfatiza que “um sujeito tem diversas identidade, e o conjunto delas lhe permite experimentar um sentimento de identidade, visto que não existe identidade sem um sentimento interno” e continua “este é composto dos sentidos de unidade, de singularidade, de coerência, de filiação ou pertencimento, de valor, de autonomia e confiança, organizados em torno de uma vontade de existência”. E para o indivíduo assumir uma determinada identidade é necessário: “a) o reconhecimento de alguém; b) o reconhecer-se em algo ou alguém”.

Segundo Castells (1999, p. 23-24) a identidade é o processo de construção de significado com base num atributo cultural, ou ainda um conjunto de atributos culturais inter-relacionados, o(s) qual(is) prevalece(m) sobre outras fontes de significado, os quais denomina de:

- *Identidade legitimadora*: introduzida pelas instituições dominantes da sociedade no intuito de expandir e racionalizar sua dominação em relação aos atores sociais, sendo o cerne da teoria de autoridade.
- *Identidade de resistência*: criada pelos atores que se encontram em posições/condições desvalorizadas e/ou estigmatizadas pela lógica da dominação, construindo, assim, trincheiras de resistência e sobrevivência, com base em princípios diferentes dos que permeiam as instituições da sociedade

- *Identidade de projeto*: quando os atores sociais utilizando qualquer tipo de material cultural ao seu alcance, constroem uma nova identidade capaz de redefinir sua posição na sociedade.

Segundo Castells (1999) o entendimento da cultura organizacional não fará sentido na sociedade em rede se não for compreendida como um processo em construção contínua da sua identidade.

Nesse processo de construção há efetivamente a participação de subgrupos (engenheiros, gerentes, diretores, médicos e profissionais de secretariado) com os seus valores, mitos e crenças, bem como as especificidades de cada profissão ou cargo com sua identidade peculiar, o que reforça o pensamento de Cox sobre a complexidade do tecido cultural da organização.

#### **4.4 O Papel do profissional de secretariado**

Entre os integrantes da organização quando utilizada expressão: “cuidado com que fala próximo do(a) secretário(a)” reflete simbolicamente os seus mitos, crenças e valores sobre o profissional de secretariado, gerando, em algumas situações, conflitos e estereótipos da profissão construído durante sua história e, principalmente, no contexto histórico do ingresso da Mulher no mercado de trabalho.

O profissional de secretariado tem sua origem na área do conhecimento, e atuando próximo ao administrador tem uma posição estratégica necessitando adaptar-se às mudanças das organizações e às exigências do mercado de trabalho; embora atualmente ainda perdure uma visão distorcida da profissão, devido sua aproximação do processo decisório.

Estudos enfatizam que o tecido cultural de uma comunidade ou organização é um processo contínuo em construção. O profissional de

secretariado, desde o ingresso da mulher na profissão em meados de 1930 vem num processo contínuo de construção da identidade da profissão.

E atuando, diretamente, como representante legal do poder decisório, na organização, cultiva no imaginário coletivo do seu grupo, interno e externo, a idéia de que tem poder de influenciar o processo decisório.

## 5 PODER NAS ORGANIZAÇÕES

### 5.1 Conceitos básicos

Considerando que se aceite que a relação de poder trabalha a dualidade da classe dominadora pela classe dominada, o objeto de poder tem inúmeras formas e cenários.

Motta (2003, p.42-43) observa que o poder nas organizações pode ser analisado por uma das quatro perspectivas a seguir:

- a) marxista: *“como um fenômeno de alienação econômica”*;
- b) psicanalítica: *“como um fenômeno psicológico de alienação, dependência, projeção e introjeção, formação de sistemas de defesa e outros”*;
- c) política: *“a imposição e controle sobre as decisões e sobre a organização de trabalho”*;
- d) Ideológica: *“como um fenômeno de apropriação do significado e dos valores”*.

Para Sour (1998, p.112 e 135) na organização “[...] o poder é um relação social, não uma pose unilateral...”, e complementa “[...] as relações sociais, internas às organizações, articulam classes sociais e categorias sociais...”. Nessa conceituação entende-se que as classes sociais são representadas pela cúpula da organização (administradores) e, as categorias sociais, pelos profissionais de secretariado, bem como por todos os trabalhadores da organização, independente de gênero, etnia, crença ou ideologia.

Bertero (1996, p.30) coloca que, num primeiro momento, para as organizações, o poder esta centrado no empresário (proprietário). Poder esse que lhe é conferido pela sociedade e pelas bases que o legitimam, e, num segundo momento, pode ser difundido e alerta que essa migração não explica

o exercício do poder itinerante refletido na estrutura organizacional atual. Enfatiza ainda que “[...] o poder está centrado em quem tem um valor ou bem que é fator de sobrevivência” (BERTERO, 1996, p. 30).

Para Maquiavel (1998, p.111) a inteligência do administrador pode ser avaliada e medida pela sua capacidade na escolha do assessoramento profissional do secretariado,

A primeira conjectura que se faz a respeito da inteligência de um senhor baseia-se na observação dos homens que tem em torno de si. Se estes forem competentes e fiéis, o príncipe sempre poderá ser reputado sábio, porque soube reconhecê-los fiéis!!!

o que reforça a importância do assessoramento profissional ao Administrador investido legalmente de Poder pelo cargo ocupado na organização

O poder nas organizações, no processo da tomada de decisão, estará vinculado ao poder e à autoridade pela legalidade do cargo ou pelo conhecimento tácito e explícito.

## **5.2 O poder como uma ação política**

Atualmente as organizações necessitam que seus agentes se articulem entre si garantindo a sua continuidade no processo para fazer frente à velocidade das inovações tecnológica que irá determinar o grau de competência para uma organização.

Como as organizações podem ser consideradas grupos sociais com um objetivo comum e interesses individuais, na observação de Motta o poder está impregnado na dinâmica social quando relata:

Parece-me que se deve compreender o poder, primeiro, como a multiplicidade de correlações de força imanentes ao domínio onde se exercem e constitutivas de sua organização; o jogo que, de lutas e afrontamentos incessantes as transforma, reforça, inverte; os apoios que tais correlações de força encontram umas nas outras, formando cadeias ou sistemas ou,

só contrário, as defasagens e contradições que as isolam entre si; enfim, as estratégias em que se originam e cujo esboço geral ou cristalização institucional toma corpo nos aparelhos estatais, na formulação de leis, nas hegemonias sociais.” (FOUCAULT, 1977, p.88-89 apud MOTTA, 1990, p. 74)

De acordo com Foucault (1977) as relações de poder, como uma ação política, se desenham de forma dissimulada, sempre havendo interesses individuais e múltiplos, embora se apresentem de forma coletiva.

### 5.3 A legitimidade do cargo como forma de poder

O organograma da organização é uma representatividade gráfica que busca indicar ao mais leigo quais são os atores que detêm o poder.

Motta (2002, p.363) analisando teóricos que tratam do poder, coloca duas tipologias para o mesmo “ação não-social” e “ação estratégica”.

A primeira trata de ações estritamente técnicas sem a interação entre indivíduos. Na segunda, relata a “ação estratégica”, buscando tratar a “ação social e política nas organizações”, observando ser a capacidade dos indivíduos em perceberem ou diagnosticarem oportunidades e buscar soluções ou alternativas para atuarem no processo.

De acordo com Srour (1998, p. 134) uma das formas no exercício do poder nas relações sociais acontece nos “processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação”. Temos no controle o processo do acompanhamento exercido pela articulação entre seus atores e mediando as relações entre hierarquia e grupo.

Clegg (2001, p. 264) menciona que nas estruturas organizacionais encontrar-se-á o poder legítimo e aceito “Uma conseqüência dessa abrangente, se implícita, aceitação da natureza hierárquica do poder,” Ainda ressalta haver o poder ilegítimo “exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por essas estruturas.”, e, mencionando

Bennis ao se aprofundar nos estudos, conceituou o poder formal e informal, sendo o último entendido como a capacidade real e o poder de articulação com o grupo baseada em uma série de fatores, inclusive a posição privilegiada na organização.

A atuação do profissional de secretariado é o assessoramento direto aos atores que têm a legitimidade do cargo na hierarquia da organização. Em muitas situações a atuação desse profissional funde-se ao processo decisório como ator coadjuvante numa posição privilegiada e estratégica.

#### **5.4 O Poder pela autoridade**

Embora haja o poder de autoridade pela legitimidade do organograma institucional, em muitos casos pode prevalecer o “poder pela autoridade”, como reflexo do reconhecimento pelo grupo.

O profissional de secretariado não é investido de poder pela estrutura do organograma, mas ao receber a delegação de determinadas atribuições estas virão investidas de poder para realizá-las.

É durante o trabalho realizado com competência técnica necessária e as ações junto ao grupo que será reconhecido como autoridade legítima para influenciar o administrador da organização e/ou, em algumas situações, sendo confundido com o poder decisório do administrador.

#### **5.5 O conhecimento como forma de poder**

O profissional de secretariado atua nas organizações em posição de confiança agregando novas atividades às suas atribuições como afirmou Rowan (Gazeta Mercantil, 1999), diretor-superintendente da Mastercard, sobre sua secretária



[...] Sra. Wilma Godoy entende todas as minhas prioridades, sabe quem deve sempre ser atendido [...] criou a política interna da Mastercard para o controle de faltas, ponto e vale-refeição, permitindo um controle com flexibilidade de horários [...] foi convidada para participar, em Washington, da reunião anual ....

Ao fazer essa afirmação o Sr. Rowan delega poderes à sua Secretária com base no conhecimento desta.

Vale ressaltar que o profissional de secretariado, embora não esteja formalmente investido de poder na estrutura organizacional, ocupa uma posição privilegiada e respaldada pela credibilidade, acesso a informações confidenciais, especialização técnica e humana, e por ser a pessoa de confiança da cúpula da organização.

Maquiavel (1988 p.111) em O Príncipe, no capítulo intitulado “Dos secretários que os príncipes mantêm junto de si”, ao discorrer sobre o poder de seus ministros menciona:

A primeira conjectura que se faz a respeito da inteligência de um senhor baseia-se na observação dos homens que tem em torno de si. Se estes forem competentes e fiéis, o príncipe sempre poderá ser reputado sábio, porque soube reconhecê-los fiéis!!”

Após a década de 80 o profissional de secretariado vem mudando, significativamente seu perfil.

Atualmente, com o enxugamento da estrutura organizacional exige-se competências gerenciais, bem como uma visão macro da empresa. Em muitas ocasiões, pela proximidade com o poder, profissional de secretariado representa o administrador em eventos e/ou na tomada de decisão com o objetivo de facilitar seu trabalho ou em sua ausência.

Tal situação gera no imaginário organizacional e de alguns profissionais de secretariado uma visão distorcida do conceito do poder.

Portanto, o secretário(a) atua com *poder discreto* defendido por Foucault (1999) pois sua maior força está na articulação por meio do acesso a várias fontes de informação, conhecimento e pela rede de contatos.

## **5. 6 O exercício do poder nas organizações**

O exercício de poder nas organizações com estrutura verticalizada é assumido e respeitado pelo grupo por intermédio da posição ocupada na hierarquia. Já na estrutura horizontal há uma maior sinergia entre seus integrantes e o exercício do poder é socializado pela mobilidade dos projetos versus conhecimento (ROUR, 2005)

Segundo Pagés (1987) a organização cria mecanismos de poder na sua própria estrutura e não nas relações interpessoais de seus atores, mas as estratégias pessoais ou coletivas dos seus dirigentes são alteradas ou modificadas conjuntamente nas formas de poder.

Os autores anteriormente citados ressaltam que o poder em multinacionais está baseado no respeito restrito às regras determinadas pela matriz, e que a organização local tem seu poder limitado a situações regionais. Deixam claro que, embora uma organização com atuação internacional mantenha uma estrutura de poder verticalizada, é fundamentada na hierarquia.

Bertero (1996) desenvolve uma linha de pensamento similar a de Pagés (1987), em relação às organizações de pequeno porte, quando menciona dois momentos no exercício de poder: o primeiro momento está centrado no proprietário (fundador), quando é o único responsável pelas decisões e quando, não houve a descentralização; numa segunda situação é quando em função da difusão do negócio, faz com que o poder migre para outras classes, mas não significa que o proprietário tenha perdido o controle do poder.

## **5.7 O papel do profissional de secretariado**

As habilidades (técnicas, humanas e conceituais) necessárias ao exercício do secretariado preparam o profissional exigindo que tenha conhecimentos técnicos e político instrumental, bem como sobre a cultura que permeia a organização.

Como o administrador é representante do poder, para alcançar os objetivos da organização depende do assessoramento profissional do secretariado que será o facilitador e propiciará o respaldo necessário à sua atuação como gestor no processo decisório.

Entende-se que com competência profissional, uma cultura organizacional favorável, o assessoramento direto ao representante legal do poder nas organizações, torna sua posição estratégica, proporcionando ao secretariado uma posição privilegiada para influenciar o poder no processo decisório das organizações.

O exercício de poder de influência do secretariado é possível desde que este esteja, realmente, preparado para as práticas corporativas.

## 6 PROCESSO DECISÓRIO

O ato de decidir está intrínseco na natureza humana sempre que envolve uma escolha na busca da resolução de um problema ou mesmo quando há alternativas para alcançar um objetivo.

O processo decisório pode ser simples ou complexo dependendo do grau de importância do objetivo a ser alcançado e dos reflexos da escolha na vida pessoal ou profissional do indivíduo. Como optar entre os vários bons filmes em cartaz para assistir, decidir o melhor curso e/ou a instituição onde o fará, na escolha entre três candidatos para uma vaga ou quais os critérios que deverão ser adotados para selecionar fornecedores e outras tantas opções que se apresentam.

Já na complexidade das organizações, frente à competitividade imposta pelo mercado, o processo decisório torna-se uma questão de sobrevivência, tanto para questões na área operacional, tática ou estratégica.

Para Hammond (2004, p.20) independentemente do grau de complexidade da decisão, sua eficácia terá uma menor probabilidade de erros quando observados os seis critérios a seguir:

- a) colocar seu foco no que for de fato importante;
- b) definir uma linha lógica e coerente de atitudes;
- c) identificar os fatores subjetivos e objetivos, combinando o pensamento analítico (dados e informações) e intuitivo (percepção do problema);
- d) trabalhar somente com as informações necessárias para analisar e resolver o problema apresentado;
- e) provocar e orientar-se na obtenção de dados relevantes e opiniões pertinentes e consistentes; e

f) ser direto, seguro, fácil de usar e flexível.

Propõe, também, que com a prática desses critérios seja possível sistematizar o processo de decisão, sendo mais adiante apresentada sua proposta metodológica como ferramental para auxiliar no processo decisório.

Gomes (2002, p.11) argumenta que a decisão pode ser classificada como simples ou complexa, específica ou estratégica, e que suas conseqüências podem ser imediatas, a curto e em longo prazo ou a combinação entre as formas anteriores e podendo, inclusive, ter reflexos bem diversos.

Entre as atribuições dos administradores o processo decisório é uma constância diária. Além de exigir seu conhecimento técnico-especialista e as competências gerenciais, irá precisar do respaldo no assessoramento para a coleta, classificação e estruturação dos dados e informações que fornecerá os subsídios necessários para uma tomada de decisão mais satisfatória.

### **6.1 Modelos de processos decisórios**

Os modelos de processos decisórios são teorias “*ora prescritas ora normativas*” (GOMES, 2002, p.27), com objetivo de auxiliar os indivíduos a tomarem a melhor decisão. Para tanto há conceitos metodológicos que têm por objetivo auxiliar o agente responsável pelo processo decisório a efetuar ou orientar a melhor opção na escolha.

Para Maximiano (2000, p.141) o processo decisório tem uma estrutura seqüencial lógica que visa identificar o problema/opportunidade, passando pelo levantamento do diagnóstico, verificação das alternativas possíveis e refletindo na melhor escolha que será a efetiva tomada de decisão. Motta (2002, p.104) completa ao fazer referência à definição da “melhor maneira” proposta por Taylor que orienta para a identificação e definição do

problema, elaboração de soluções a partir dos problemas identificados e das informações existentes, e, por último uma comparação exaustiva entre as possíveis soluções e alternativas de cada problema identificado.

Becker (2004) ao analisar o trabalho de Miller (2004) ressalta como o entendimento do processo decisório nas organizações é evidenciado pelos estudos que permeiam as diversas áreas do conhecimento, tais como: matemática, psicologia social e cognitiva, economia, sociologia e a teoria das organizações. O autor também adverte para as limitações do modelo da Economia Clássica que não dá conta das relações interpessoais e os jogos de poder existentes nas organizações.

Gomes (2002) salienta que o processo decisório utiliza a metodologia aplicada no campo militar para construir cenários em diferentes contextos com o objetivo que criar estratégias de ação. Essas construções podem ser mais ou menos prováveis de materialização, bem como estarem estruturadas e inter-relacionadas com as estratégias pré-definidas e passíveis de mudanças, conforme a realidade for se concretizando permitindo ao administrador rever o seu planejamento e alterar suas estratégias.

Hammond (2004, p. 21) ao apresentar os seis critérios, anteriormente apresentados, esclarece que estes podem auxiliar no processo decisório ao observar aspectos tangíveis e intangíveis. Alerta que o método dos seis critérios não torna as decisões problemáticas e complexas de fácil resolução, mas permite uma análise mais assertiva no que denomina como “oito elementos de uma decisão inteligente” propondo:

- a) identificar o problema procurando observar suas variantes que podem ser na verdade uma oportunidade ao afirmar:

[...] é mais fácil expressar o problema de maneira óbvia, com a primeira idéia que lhe vem à mente. Porém, o mais fácil nem sempre é o melhor. Para se certificar de que está encarando o problema da maneira certa, é preciso sair da redoma e pensar criativamente [...]

e alerta;

- b) definir seu objetivo escrevendo quais são os dados e informações necessárias, estabelecendo grau de complexidade ou importância, e o tempo necessário para alcançá-lo;
- c) determinar quais são as alternativas possíveis para o processo decisório. Esse procedimento irá proporcionar a construção de cenários com possibilidades positivas e negativas, bem como incrementar os padrões existentes e gerando oportunidades não identificadas;
- d) ter consciência para compreender realmente as consequências do processo decisório e quais alternativas têm consonância com o objetivo a ser alcançado, observando sempre as questões conflitantes apresentadas;
- e) é importante estabelecer prioridades que serviram de guia para o processo decisório. Devido sua própria complexidade pode não haver uma alternativa mais perfeita e alerta com a metáfora “[...] opções diferentes atingem constelações diversas dos objetivos...”;
- f) propõem esclarecer as incertezas que por ventura possam acontecer no futuro reforçando, inclusive, o pensamento de outros autores que o processo decisório implica efetivamente numa escolha em detrimento de outra;
- g) desenvolver o hábito de paciência e tolerância para manter o equilíbrio necessário para poder analisar todas as possibilidades e qual o potencial de risco que pode ocorrer para tomar a decisão; e

h) desenvolver a capacidade de examinar as interligações existentes no processo decisório. Os autores propõem “[...] o que é decidido hoje pode afetar as escolhas amanhã, e os objetivos futuros devem ter influência sobre as decisões atuais”. Assim, todas as decisões complexas e importantes estão interligadas.

A proposta de Hammond (2004) ao desenvolver essa metodologia vai ao encontro do pensamento de Miller (apud BECKER, 2004), em que o objetivo é auxiliar o administrador no processo decisório independente do seu grau de complexidade e passível de mensuração ou não, bem como orientar o mapeamento dos dados e informações com o objetivo da tomada de decisão.

Soto (2005, p. 14), ao escrever sobre comportamento organizacional, menciona a metodologia da racionalidade limitada desenvolvida por Simon, que será melhor abordada à frente, para explicar como a organização utiliza as emoções no processo decisório faz a seguinte observação:

[...] a capacidade da mente humana para formular e resolver problemas complexos é muito pequena para reunir os requisitos da racionalidade completa, os indivíduos operam dentro de limites de racionalidade limitada. Constroem modelos simplificados para extrair as características essenciais dos problemas sem capturar toda a sua complexidade. Os indivíduos podem, então comportar-se racionalmente dentro dos limites do modelo simples.

Morgan (2002, p. 95) enfatiza que “as organizações são sistemas de informações” com o objetivo de tomar decisões considerando não haver exagerado em classificá-las como “cérebros processadores de informações”.

Ao utilizar o verbete *cérebro* o autor faz uma analogia com o pensamento humano no ato do processo decisório, justificando que não bastam somente dados e informações processadas e direcionado ao objetivo



porque sempre haverá a necessidade dos conhecimentos intrínsecos da natureza humana e, Motta (2002, p.125) “[...] definem como um sistema planejado de esforço cooperativo, no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar...”.

Assim, mesmo com o avanço das tecnologias de informação que possibilitou às organizações automatizarem todo o ciclo de informações necessárias para estruturar os dados, armazenar conhecimento pertinente na construção de cenários probabilísticos como ferramenta eficaz para o processo decisório e complexidade está presente devido aos interesses entre os atores na organização. Nesse cenário de adversidade a estruturação dos dados fornecidos pelos sistemas de informação e a velocidade exigida na tomada de decisão irá depender da efetiva interpretação do administrador e do assessoramento profissional pertinente, entre estes o profissional de secretariado.

### **6.1.1 Espécies de decisão**

Gomes (2002, p.13) utiliza as terminologias “parâmetros de mensuração qualitativos” e “parâmetros quantitativos”. O primeiro tem características subjetivas e o agente de decisão terá que vislumbrar um cenário futuro e mutável com a possibilidade de não controlar as incertezas e, no segundo a decisão é tomada por meio de parâmetros pré-determinados com a observação do resultado.

Mas, ressalta que as organizações utilizam simultaneamente os parâmetros quantitativos e qualitativos no processo decisório quando mensuram custos (valores), e os impactos só poderão ser medidos no decorrer do processo.

Motta (2002, p.105) faz um breve histórico sobre o processo de decisão nas organizações, mencionando o modelo decisório racional

(programado) e o modelo decisório da racionalidade limitada (não programado).

O modelo racional da economia clássica, que tem como pressuposto que o “tomador de decisão tem conhecimento absoluto de todas as opções disponíveis de ação” podendo analisar, e de acordo com os critérios por este determinados fazer a escolha da “melhor maneira” conforme proposta por Taylor em seu método da Administração Científica. Na proposta de Taylor (apud MOTTA, 2002, p. 105), o “planejamento estratégico antecipa-se à ação”, e está estruturado e programado em conformidade com:

- a) identificação e definição dos problemas a partir de uma análise de oportunidades e ameaças pertinentes ao ambiente do negócio;
- b) definição de alternativas para solucionar os possíveis problemas a partir das informações existentes e sua análise;
- c) confrontação e seleção da melhor alternativa de acordo com os critérios previamente estabelecidos, visando sempre a implementação da melhor alternativa.

E continua Motta (2002, p. 105), que esse “modelo ignora a ambigüidade e a incerteza típica dos processos decisórios nas organizações”, pois parte do pressuposto que o administrador tem acesso a todas as informações necessárias para tomar a decisão e esquece de “aspectos como a existência de conflitos e jogos de poder” que fogem do domínio do administrador.

Já o modelo da Racionalidade Limitada, desenvolvido por Cyert e Simon (apud MOTTA, 2002, p.106) “[...] propõe que não é possível para um tomador de decisão ter acesso a todas as possibilidades de ação” visto a complexidade das organizações. O administrador consciente da

impossibilidade devido às condições limitadas de ter acesso a todas as informações necessárias, bem como a necessidade de adotar uma “[...] visão mais realista do comportamento humano, muitas vezes incertas e imprevistas, influenciadas por conflitos e interesses pessoais e específicos dos indivíduos”, utiliza e contenta-se em obter dados e informações necessárias para alcançar um “[...] nível satisfatório, que lhe permita identificar os problemas e algumas soluções alternativas”.

E completa Motta (2002), que o modelo da Racionalidade Limitada gerou dois tipos de estudos sobre o processo decisório: o primeiro sobre as condições organizacionais e sociais do processo decisório e, o segundo sobre a estruturação do campo cognitivo dos atores sociais e o processo decisório.

O primeiro estudo, desenvolvido por Cyert e March (apud MOTTA, 2002), sobre condições organizacionais e sociais do processo decisório estuda qual a lógica utilizada no processo de decisão por meio de procedimentos, regras e equilíbrios de poder entre os grupos e que, quando necessário, formam alianças políticas. Esse modelo tem como linha mestra a divisão do trabalho e seus atores têm diferentes interesses pessoais, departamentais em relação aos objetivos gerais da organização. Considerando que a dinâmica do processo decisório é um ato de (re)negociação contínua entre os grupos e de coalizão política, desenvolveram quatro conceitos para descrever o comportamento dos tomadores de decisão no processo de escolha:

- a) Quase-resolução de conflitos: é o conjunto de crenças, valores, critérios utilizados pelo tomador de decisão para resolver um determinado problema;
- b) Tendência a evitar incertezas: o administrador estabelece rotinas e padrões que irão auxiliar no processo de decisão com foco no objetivo de curto prazo e que necessitam de respostas imediatas aos problemas relacionados às

atividades mecânicas e repetitivas. Assim, terá condições para concentrar-se na resolução dos fatos inesperados e imprevistos.

- c) Busca seqüencial de resolução de problemas: é uma busca constante adotando a resolução do problema pela premissa do mais simples ao mais complexo. O administrador procura assim simplificar o processo decisório.
- d) Aprendizagem organizacional: Cyert e March (apud MOTTA, 2002, 111, “[...] afirmam que é ingênuo pressupor que as organizações aprendem como os indivíduos, mas é possível considerar que o grupo organizacional exiba um comportamento adaptativo no decorrer do tempo”. Assim, com a estruturação do processo decisório e as experiências vivenciadas pelos atores facilita o processo decisório de problemas e ações já compartilhadas.

Motta (2002, p.113) descreve que, estudo sobre a estruturação do campo cognitivo dos indivíduos (desenvolvidos por Gremion, Cohen, March e Olsen) “tentou compreender uma decisão a partir da estruturação do campo cognitivo dos atores sociais”, ou seja, observando como a estruturação condiciona a percepção dos problemas pelos indivíduos. E observam que o indivíduo no momento da decisão pode:

- a) não ter suas preferências precisas, coerentes e determinadas, mas, ao contrário, estas serem múltiplas, flexíveis e ambíguas;
- b) que não há clareza e consciência pela sua escolha no momento da decisão e posteriormente irá buscar uma coerência entre sua história passada e presente para justificar sua ação;

- c) deixar-se influenciar pelo contexto e pela necessidade de adaptação no momento da decisão;
- d) e que os critérios e preferências no momento da decisão não são intangíveis, mas são influenciadas pelo grau de consciência e inconsciência do indivíduo no ato da decisão.

Motta (2002, p. 115) finaliza observando que “a ação humana é o produto de um efeito de posição e disposição que não permite separar a racionalidade que embasa uma decisão de seu contexto e do indivíduo que decide”. Assim é necessário compreender o comportamento do tomador de decisão, o contexto organizacional, os fatores que influenciaram, bem como os resultados esperados do processo decisório.

Miller (2004, p. 282-285) ao mencionar os estudos de Simon reforça que as decisões “programadas” são aquelas que o administrador conhece seus procedimentos e são relativamente simples de diagnosticar por haver uma estruturação orientada pela hierárquica de cima para baixo. Já as “não-programadas” geram desafios, frustrações e necessitam de direcionamento por implicarem em questões estratégicas das organizações.

Enfatiza, ainda, que os pressupostos econômicos neoclássicos entendem que o processo decisório é racional, mas observa que Simon foi um dos primeiros a criticar esse modelo devido à complexidade das organizações e às limitações dos indivíduos e dos grupos, bem como aceitando que os administradores tomam decisões dentro do conceito de “racionalidade limitada”.

Simon, Miller, Gremion, Cohen, March e Olsen entendem que mesmo o administrador tendo acesso aos dados e às informações estruturadas, também há a necessidade de observar os aspectos subjetivos, relacionados às experiências anteriores que limitam a capacidade do tomador

de decisão o que faz o administrador buscar um nível maior de satisfação na escolha da melhor alternativa.

[...] freqüentemente, os tomadores de decisão escolhem a primeira alternativa satisfatória que lhe é apresentada, mas não precisa necessariamente ser assim. Eles podem aperfeiçoar as suas habilidades analíticas e políticas ao tomar uma decisão, mas mesmo assim terão limitações nesse processo. Dessa forma, a capacidade humana de processar informações pode ser aperfeiçoada, mas é limitada e logo não é possível escolher a solução ideal ou melhor alternativa como propõe o modelo de racionalidade absoluta. (MOTTA, 2002, p.107)

E reforçado por Soto (2002, p. 15):

Um dos aspectos mais interessantes da racionalidade limitada é que a ordem em que se consideram as alternativas é crucial para determinar qual alternativa selecionar. Lembre-se de que no modelo de tomada de decisão completamente racional, todas as alternativas são listadas em uma hierarquia de ordem primordial, já que todas devem ser consideradas e a ordem inicial é irrelevante.

Dessa forma, a limitação do cérebro humano em processar todas as informações tangíveis e intangíveis requer do administrador ter a consciência e a necessidade em ser assessorado profissionalmente.

### **6.1.2 O comportamento do tomador de decisão**

O processo de tomada de decisão pode obedecer a um ritual bem peculiar em cada cultura organizacional.

Miller (2004, p.286) ao mencionar Weber afirma que o poder legitimado pela autoridade da hierarquia está sempre presente nas organizações e, que segundo Simon o papel oculto do poder representa as restrições humanas e das organizações que irá refletir no comportamento político quando os seus atores criam jogos de poder para competir entre si ou em situações grupais.

Compartilhando do pensamento de Simon (apud HANDY, 1993, p. 114) coloca que:

[...] em certos contextos, não existe a possibilidade de se usar o termo (poder) como verbo, portanto quando queremos referir-nos ao uso do poder, precisamos usar palavras bem diferentes, como 'controlar', 'influenciar' ou 'comandar', fazendo referência ao ato de levar as pessoas a fazerem alguma coisa.

Para Handy (1993, p.115) há o poder negativo, que será tratado no processo decisório como uma ação política, e três tipos positivos de poder proporcionando que os acontecimentos sejam concretizados:

- a) Poder dos recursos: a utilização de recursos físicos, materiais ou psicológicos que possibilitam influenciar nos acontecimentos;
- b) Poder da posição: conferido por meio da posição hierárquica e, que segundo o autor é também conhecido como "autoridade", por ser oficial e legítimo;
- c) Poder técnico: que é conferido e aceito pelos pares por meio da posse do "[...] conhecimento, experiência ou capacidade de conquistas o respeito alheio".

Completando o pensamento de Handy (1993), Gomes (2002) apresenta três atores no processo decisório: decisor, facilitador e o analista.

O Decisor é aquele que pode influenciar o processo decisório, conforme o juízo de valor estabelecido, e podendo alterar em função de informações acrescidas com a interferência do facilitador.

O Facilitador tem como papel alimentar com dados e informações necessárias o Decisor, mantendo uma postura neutra, embora tenha conhecimento sistêmico do processo e um perfil de liderar por influência.

O Analista é responsável pela análise e pela estruturação do problema e/ou oportunidade identificando fatores e dados do ambiente para auxiliar o Facilitador e o Decisor no processo de decisão.

Entende-se que o administrador, segundo os autores estudados, e complementando com as teorias apresentadas sobre o poder, tem o conhecimento, a legitimidade do cargo e os recursos necessários para analisar e tomar a melhor decisão pertinente à organização, mas considerando a complexidade organizacional tem a necessidade do assessoramento técnico do secretariado como facilitador para coleta e estruturação das informações, bem como as informações não estruturadas como recursos necessários ao processo decisório.

E, completando, de acordo com os estudos sobre a estruturação do campo cognitivo dos indivíduos, mencionado anteriormente, Mota (2002, p.114) entende que os valores do administrador não determinam o ato da decisão, a forma de agir ou seu comportamento podendo, inclusive, inovar e alterar seus valores, pois a decisão faz parte de um sistema maior, a organização. E após a decisão tomada o administrador pode, ainda, questionar e rever seus valores antigos ou reforçar suas crenças.

Soto (2002, p.15) exemplifica a proposta de Mota (2002), do que denominou de modelo emocional:

Um executivo acaba de comprometer sua empresa em um investimento importante para construir uma nova planta em Granollers, Barcelona, onde fabricará componentes eletrônicos para equipamentos de comunicação via satélite. Como vice-presidente de operações de sua empresa, esse executivo fez uma análise extensa das cinco possíveis localizações para sua planta, desenvolvidas por uma consultoria que ele mesmo havia contratado. Esse relatório qualificava a localidade de Granollers em terceiros lugar entre as cinco alternativas apresentadas. Após uma cuidadosa leitura do relatório e suas conclusões, o vice-presidente decidiu contrariamente à recomendação do consultor. Quando foi solicitado a explicar sua decisão, afirmou: *'Estudei o relatório com todo o cuidado mas, apesar da recomendação, senti que os números não contavam toda história e faltavam dados que me pareciam*



óbvios. Intuitivamente, senti que somente Granollers poderia ser a melhor opção a longo prazo.

Embora pareça simples, o processo decisório, desde que aplicados os conceitos e critérios apresentados e suas diretrizes nas organizações têm reflexos políticos oriundos da dinâmica do poder e do caldo cultural de cada organização.

### **6.1.3 A organização**

Dentre os vários teóricos pesquisados há um consenso entre todos, embora cada um apresente formas distintas para conceituar organização.

Castells (2001, p.173) faz uma diferenciação entre organização e instituição: por organizações, entendem-se os “sistemas específicos de meios voltados para a execução de objetivos específicos” e pré-definidos e; por instituições, compreendem-se “as organizações investidas de autoridade necessária para desempenhar tarefas específicas em nome da sociedade” como um todo.

E continua que, segundo a perspectiva evolucionária dinâmica, há uma diferença fundamental entre os dois tipos de organização: organizações para as quais a reprodução de seu sistema de meios transforma-se em seu objetivo organizacional fundamental; e as organizações nas quais os objetivos e as mudanças de objetivos modelam e remodelam de forma infinita a estrutura dos meios. O primeiro tipo de organizações são denominados de burocráticas e o segundo de empresas.

Srour (2005) observa que, conceitualmente, as organizações têm sido confundidas com instituições. Portanto as organizações podem ser classificadas ou definidas como:

- a) coletividade concebida e planejada para realizar um determinado objetivo;

- b) agentes coletivos à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos, mas diferentes desses todos pelo caráter deliberado de sua criação;
- c) unidades de ação e de decisão, portadoras de necessidades e de interesses corporativos;
- d) agrupamentos que desenvolvem vida própria, apesar de serem “meios”, à medida que sua dinâmica interna tende a perpetuá-los e transformá-los em “fins” em si mesmos.

Na organização o resultado do trabalho de um grupo de pessoas somente será eficaz quando ficarem focadas num objetivo comum de uma determinada tarefa, de forma que:

[...] uma organização é um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Ao contrário da sociedade, da comunidade ou da família – os agregados sociais tradicionais – uma organização não é concebida e baseada na natureza psicológica dos seres humanos, nem em suas necessidades biológicas. Contudo, embora seja uma criação humana, ela é feita para durar – talvez não para sempre, mas por um período de tempo considerável. (DRUCKER, 2001, p. 27)

Portanto, a organização tem uma função econômica e fins especiais em transformar o conhecimento humano utilizando processos, estrutura e recursos humanos e tecnológicos em produtos e serviços, mas também é um espaço com relações interpessoais com interesses individuais e entre os grupos que integram a organização.

#### **6.1.4 Processo decisório como uma ação política**

A origem da palavra política vem do latim *politicus* e do grego *politikós* e compreende uma atividade exercida na disputa de cargos de governo, sistemas de regras respeitantes à direção dos negócios públicos e habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção dos resultados esperados.

A ação política compreende *a priori* a obediência às regras e procedimentos prescritos, com objetivo de facilitar e orientar as relações humanas na busca de um objetivo comum por meio da negociação.

Lindblom (1981, p.7) menciona que Smith, em sua obra Riquezas das Nações, foi entre muitos autores que abordaram o processo de decisão política como a “mais importante figura no pensamento social que abordou primordialmente o processo de decisão política, em particular sua eficiência ou racionalidade, dando início a uma tradição intelectual que subsiste ainda hoje”.

O autor faz uma abordagem analisando as informações e como estas são utilizadas pelos grupos de interesse para criar o cenário do jogo de poder, focado no interesse individual ou de cada grupo envolvido na dinâmica do processo decisório.

Handy (1993, p.119) entende que a política é a utilização do poder negativo por meio da “acumulação dos poderes referente aos recursos e à posição, a fim de aumentar a influência de alguém na organização”, mas alerta que os recursos, posições e papéis são frágeis.

Diz ainda que nas organizações horizontais o poder de influência dependerá efetivamente do reconhecimento pela competência técnica, experiência profissional de cada indivíduo, bem como do reconhecimento pelo grupo.

Morgan (2002, p. 179) observa que as organizações podem ser vista como “sistemas de governo” e utiliza o conceito da “metáfora política” para explicar questões de conflito e negociações no dia-a-dia das organizações e, completa que a não observância desse fato impede o administrador e a organização de “[...] entender importantes qualidades da organização que geralmente são negligenciadas ou ignoradas” como busca dos grupos em promover interesses específicos em detrimento do objetivo da organização.

Para Lindblom (1981), no processo decisório os administradores recebem os dados e informações, bem como as reivindicações do grupo de forma ordenada e organizada, em consonância com os interesses individuais ou do grupo, buscando induzir o administrador a favorecer um determinado grupo que tenha maior poder de aglutinação dentro das organizações.

O acesso às informações estruturadas e compartilhadas, dados não estruturados e informais, possibilita ao profissional de secretariado atuar como interface entre o administrador e os grupos, exercendo o papel de diplomata nas organizações, sendo que isso lhe confere poderes para reconduzir e administrar os conflitos existentes entre os grupos.

O papel que o secretariado exerce nesse momento é de conciliador entre os interesses individuais e do grupo, mas observando os objetivos da organização.

O profissional de secretariado tem acesso às informações estruturadas e não estruturadas, bem como uma posição privilegiada, pois tem conhecimento sobre assuntos confidenciais e estratégicos da organização, bem como a dinâmica “política” e o jogo de poder que ocorre entre os grupos, o que facilita seu poder de influenciar o administrador no processo decisório.

## **6.2 Papel do profissional de secretariado**

Antes de procurar descrever o profissional de secretariado é necessário entender os conceitos de profissional e organização.

Função é um conjunto de atividades que compõem as atribuições entendidas como inerentes ao exercício do profissional de secretariado, tais como: técnicas de atendimento telefônico, compilação de dados para gerar relatórios, redação de documentos empresariais, dentre outras.

Segundo Bíscoli (2001, p. 17) o papel é o entendimento da representatividade da função contemplando aspectos comportamentais, tais como: “[...] estar apto a perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva..” que será refletido nas habilidades necessárias para gerar a competência suficiente para o exercício profissional.

De acordo com a conceituação de organização exposta anteriormente, entende-se ser a organização o espaço no qual se compreende haver necessidade de tomada de decisão para alcançar os seus objetivos continuamente.

Assim, a organização é um espaço no qual o processo decisório é uma constância e, ao profissional de secretariado é exigido o papel gestor, empreendedor e assessor, com a responsabilidade de assumir riscos e participar efetivamente da dinâmica organizacional, inclusive influenciando o processo decisório.

### **6.3 Ambientes organizacionais que propiciam a autonomia do profissional de secretariado no processo decisório**

Nas relações coletivas, tome-se o exemplo da relação estabelecida no processo de trabalho entre trabalhadores e gestores, os primeiros executam as atividades e os segundos, como dirigentes que são, coordenam as operações produtivas. (SROUR, 2205)

A organização deve ser compreendida dentro de um espaço social e de uma época específica, constituindo-se assim num formato sócio-histórico. (FREITAS, 2000).

Para Drucker (1999, p.21) na organização

“[...] alguém deve ter autoridade para tomar a decisão final em uma dada área e precisa claramente estar no comando de uma crise. As pessoas têm de conhecer e compreender a estrutura organizacional na qual se espera que trabalhem”.

O autor apresenta duas estruturas e os seus reflexos no processo decisório.

Na estrutura vertical:

- a) cria uma hierarquia de posições, amparada pela divisão técnica do trabalho;
- b) concentra as decisões executivas;
- c) leva os dirigentes a deixarem de consultar as bases representadas e a se distanciarem destas para defenderem interesses específicos;
- d) induz à adoção de políticas “moderadas” ou “conservadoras” para não colocar em risco a reprodução da organização e os privilégios desfrutados por seu corpo funcional.

Na estrutura horizontal:

- a) alicerçam-se no princípio de sinergia que a capacidade de atuar de forma unitária lhe confere;
- b) incrementam seu poder de fogo quando conjugam e mobilizam os mais diferentes concursos;
- c) atualiza-se o velho clichê do todo maior do que as partes, ou dão curso ao chavão surrado – mas nem por isso impertinente – que celebra a união de esforços como fonte de força;
- d) sobrevivem à maior parte de seus habitantes e só não antecedem seus fundadores.

Já, com o advento da Era da Informação e o conceito de “aldeia global”, o espaço e o tempo ganham uma nova dimensão e a conjugação desses fenômenos torna o conhecimento ainda mais importante.

Crainer (2000, p.56) ao discorrer sobre a organização neste novo contexto enfatiza que as estruturas rígidas alteraram as relações no processo decisório, mas “isso não significa que as diferenças de autoridade, habilidade, talento e perspectiva simplesmente desapareceram”.

Nessa linha de pensamento, Srour (2005), coloca que as relações entre trabalhadores e gestores são coletivas, permanecendo que os primeiros executam as atividades e os segundos, como dirigentes que são, coordenam as operações produtivas, mas com o primeiro com participação direta no resultado.

Micklethwait e Wooldridge (1998, p.73) salientam que

[...] antes, havia uma linha de comando e controle clara, começando pelo presidente, no alto, e chegando ao funcionário menos graduado. Hoje, estão estimulados a pensar sobre os envolvidos e aumentar o “bem-estar”, e não apenas lucros.

Freitas (2000, p.53) considera que “a organização deve ser compreendida dentro de um espaço social e de uma época específica, constituindo-se assim num formato sócio-histórico”.

Em *Sociedade Pós-Capitalista*, Drucker (2001, p.63) em “Reestruturando organizações” discorrendo sobre o trabalhador do conhecimento, utiliza a metáfora do “conjunto de jazz” para explicar o trabalho em equipe versus o papel do trabalhador do conhecimento, pois a liderança e a decisão podem mudar de acordo com as circunstâncias e é independente da posição na hierarquia de cada membro.

E como já conclamava Maquiavel “Quem deseja o sucesso constante precisa mudar sua conduta de acordo com o tempo”.

## 7 RESULTADOS DA PESQUISA

### 7.1 Considerações iniciais

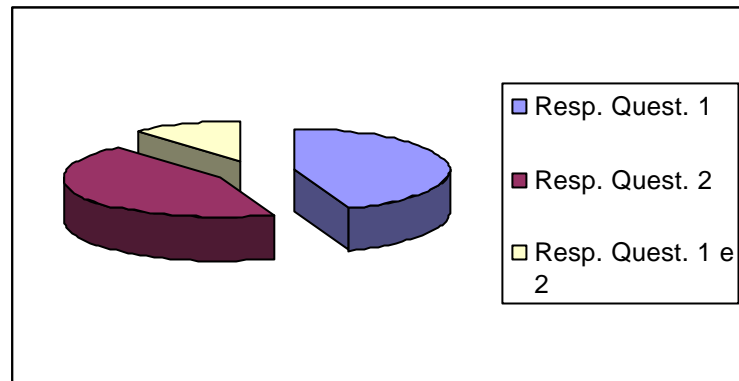
A pesquisa foi feita utilizando-se questionários, enviados eletronicamente (*e-mail*), em duas fases para os profissionais de secretariado e numa única fase aos administradores.

O universo pesquisado foi de 5000 profissionais de secretariado no Brasil utilizando-se o banco de dados da Fenassec (Federação Nacional de Secretários e Secretárias), do Sinsec-ABC (Sindicado dos Profissionais de Secretariado da Região do Grande ABC), do Grupo das Secretárias do Brasil, dos participantes do IV Encontro de Secretariado do Distrito Federal, dos profissionais de secretariado indicados e discentes da Universidade São Judas Tadeu e da Faculdade do Guarujá.

Para os profissionais de secretariado o primeiro questionário (anexo 1) continha três questões: definição do perfil do pesquisado (tempo de profissão, porte de organização e nível hierárquico que assessora); a opinião do pesquisado sobre o Poder de Influência com justificativa e sobre quais os fatores (competências, posição hierárquica do executivo e cultura organizacional) que possibilitavam influenciar o processo decisório.

Do universo pesquisado referente aos profissionais de secretariado obtiveram-se respostas nos dois questionários que totalizaram 212. A figura 1 mostra a Distribuição dos pesquisados por questionários.





Fonte: elaborado pela autora

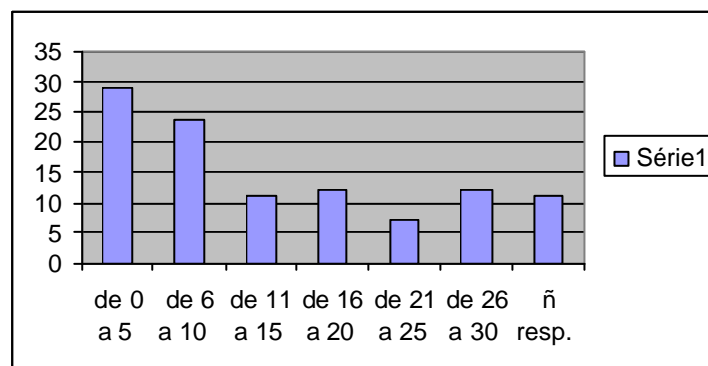
**Figura 1 – Distribuição dos Pesquisados por questionários**

O gráfico 1 apresenta que 25% do total dos pesquisados responderam aos dos questionários.

## 7.2 Primeiro questionário

### 7.2.1 Identificação dos pesquisados

A figura 2 apresenta que do total de pesquisados 27,35% atua na profissão aproximadamente há 5 anos. Desse total 22,64% tem 10 anos de atuação profissional detectando que na sua maioria tem a formação específica em secretariado executivo. E apenas 10% não responderam.

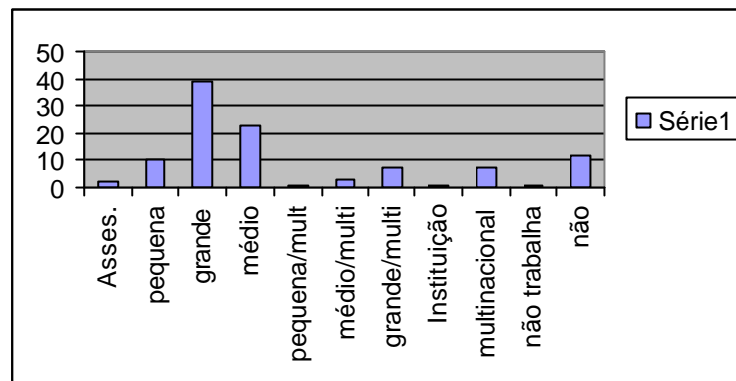


Fonte: elaborado pela autora

**Figura 2. Identificação dos Pesquisados**

### 7.2.2 Porte da organização

Do total pesquisado atua em empresas de grande porte (39,79%) e médio porte (21,69%).

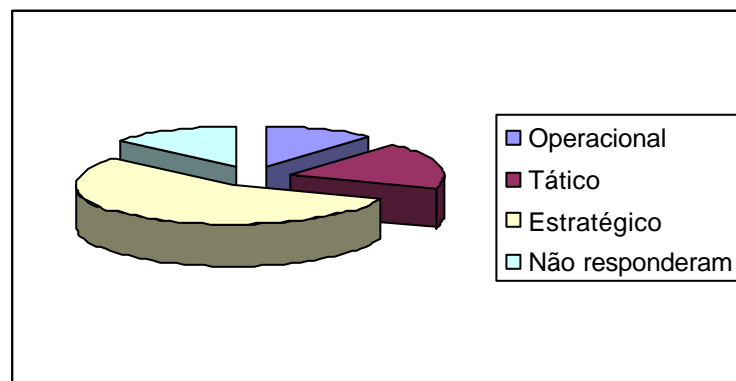


Fonte: elaborada pela autora

**Figura 3. Distribuição segundo o porte da empresa.**

### 7.2.3 Nível da hierarquia do administrador

No gráfico 4, a seguir, pode-se ver que, em sua maioria, os pesquisados (56,60%) assessoram diretores e presidentes de organizações.

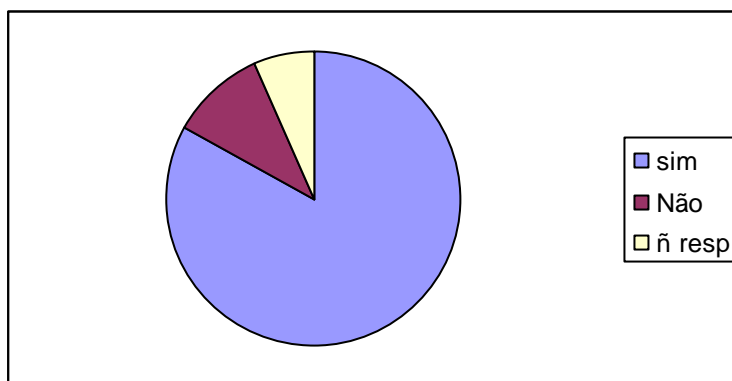


Fonte: elaborado pela autora

**Figura 4. Distribuição segundo o nível de hierarquia do administrador.**

#### 7.2.4 O profissional de secretariado tem poder de influência

Com um percentual de 83% os pesquisados afirmam ter poder de influenciar o processo decisório nas organizações.

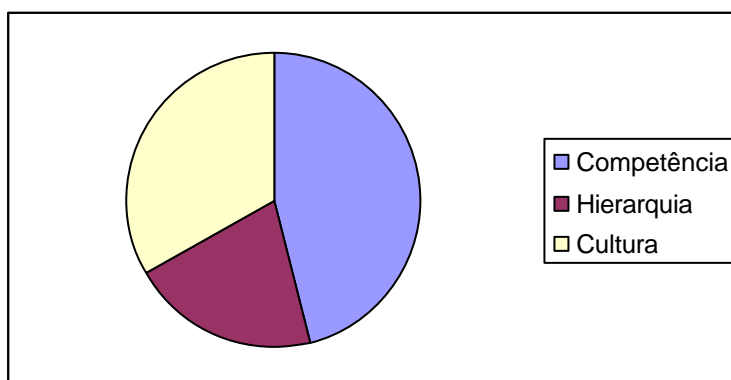


Fonte: elaborado pela autora

**Figura 5. Distribuição segundo o potencial de influência.**

#### 7.2.5 Quais fatores possibilitam influenciar o processo decisório

Quando os entrevistados foram questionados sobre quais fatores possibilitam ao profissional de secretariado influenciar o processo decisório destaca-se as competências em primeiro lugar (68%), em segundo a cultura (51%) que favorece e por último a posição hierárquica (30%) ocupado pelo administrador. Reforçando a hipótese da importância da formação acadêmica específica.



Fonte: elaborada pela autora

**Figura 6. Distribuição dos fatores de influência no processo decisório.**

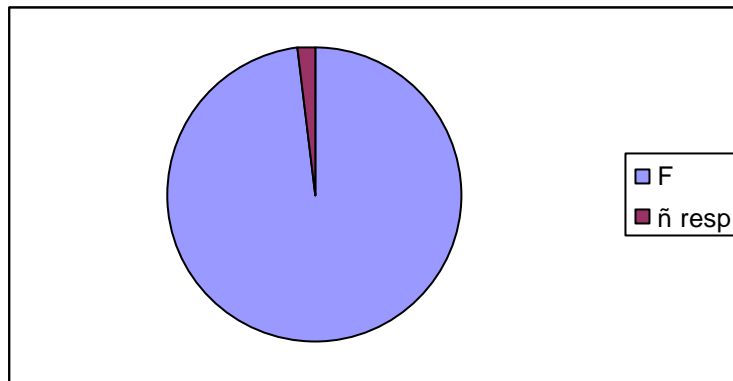
O primeiro questionário possibilitou a verificação dos objetivos secundários da dissertação sobre a consciência da profissional de secretariado em relação aos fatores sobre os quais lhes era permitido influenciar no processo decisório, bem como o nível da hierarquia mais favorável.

Portanto, com base nesses dados foi formulado um segundo questionário (anexo 2) com as questões para identificação do respondente: nome, contatos, sexo, idade, formação, tempo de exercício profissional e nível hierárquico de assessoramento. Sobre a organização: razão social, ramo de atividade, localização, porte da empresa e capital. Outras quatro questões utilizando escalas de valores com os seguintes significados: 1. nunca, 2. quase nunca, 3. às vezes, 4. quase sempre e 5 sempre. No caso da opção nunca para verificação da opinião dos pesquisados sobre as questões: 1. o profissional de secretariado tem poder de influenciar o processo decisório e justificativa; 2. o poder de influência se dá em decisões administrativas operacionais, táticas ou estratégicas; e 3. em sua opinião o profissional de secretariado é mais valorizado no mercado de trabalho por: tomar iniciativa, ter capacidade para resolver problemas e habilidade em registrar e gerenciar problemas.

### **7.3 Segundo questionário**

#### **7.3.1 Quanto ao gênero**

Praticamente todos os entrevistados são do sexo feminino (98%) e apenas 2% não identificaram o gênero. Mas no primeiro questionário, que não tinha sido solicitada a questão do gênero, foram identificados nominalmente que 2,8% dos respondentes eram do sexo masculino.

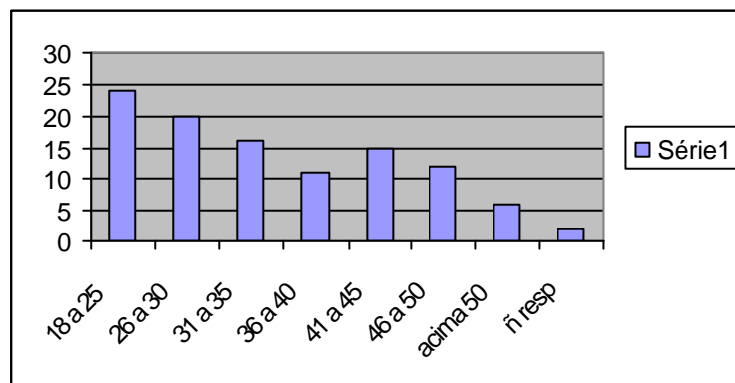


Fonte: elaborado pela autora

**Figura 7. Distribuição dos respondentes quanto ao gênero.**

### 7.3.2 Faixa etária

Conforme pode-se ver na figura 8, entre os entrevistados há uma maior concentração na faixa etária entre 18 a 30 anos, representando 42% em relação ao total.



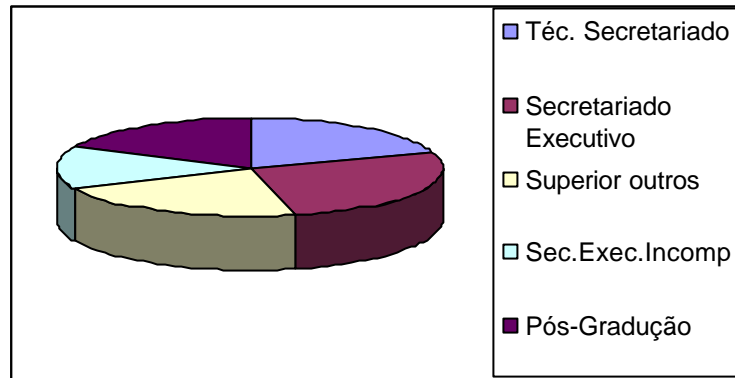
Fonte: elaborado pela autora.

**Figura 8. Distribuição dos entrevistados quanto à faixa etária.**

### 7.3.3 Formação

Quanto à formação, 78% já concluíram o curso superior, sendo que 43,3% fizeram Secretariado Executivo e 15% cursaram letras, entre outros cursos. Também foi identificado que dos já formados em nível superior, 32% concluíram o ensino médio com a formação em técnico de secretariado.

Há um percentual de 22,64% que está cursando o secretariado executivo, e, entre aqueles com curso superior completo, 29,24% já concluíram uma pós-graduação, sendo que 9,5% na área de gestão empresarial.

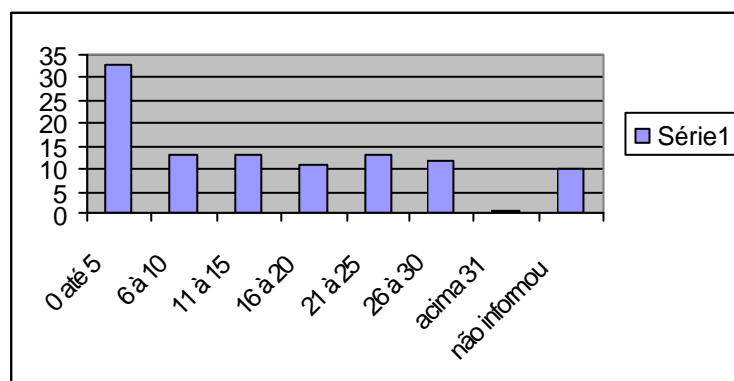


Fonte: elaborado pela autora

**Figura 9. Distribuição dos entrevistados quanto à formação.**

#### 7.3.4 Tempo de exercício profissional

Há uma maior concentração de profissionais atuando no mercado há até 5 anos, o que representa 31% dos entrevistados, e, nas demais faixas etárias há uma equivalência de 12,26% de todas, conforme apresenta-se na figura 10.

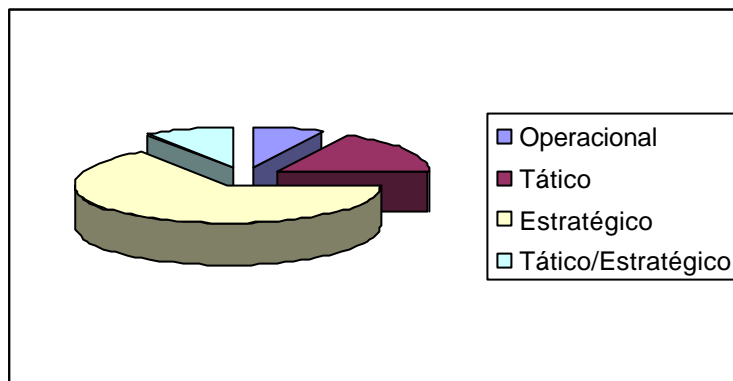


Fonte: elaborado pela autora.

**Figura 10. Distribuição dos entrevistados quanto ao tempo no exercício da profissão.**

### 7.3.5 Nível da hierarquia assessorada

Entre os níveis assessorados há maior concentração de profissionais na área estratégica da organização, representando 57,5%, e, em segundo lugar, com 31%, aparece a área tática. Mas há situações em que o assessoramento atende aos dois níveis com 3%, e no operacional apenas 7,5%.

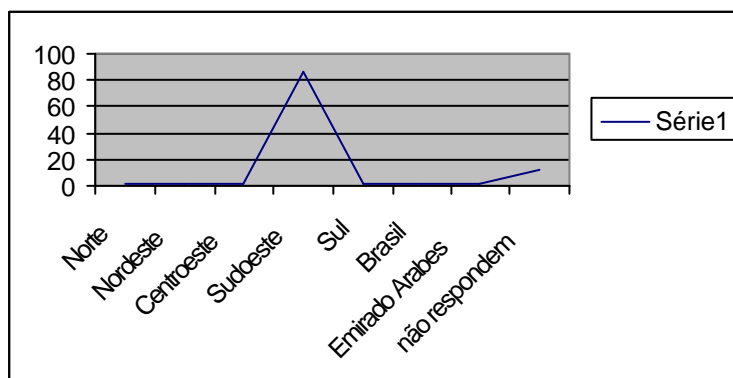


Fonte: elaborado pela autora.

**Figura 11. Distribuição dos entrevistados quanto ao nível da hierarquia assessorada.**

### 7.3.6 Região com maior número de entrevistados

Há uma concentração maior de respondentes na Região Sudeste, com 81% em relação ao total e 11% não responderam, pois esta informação era facultativa.

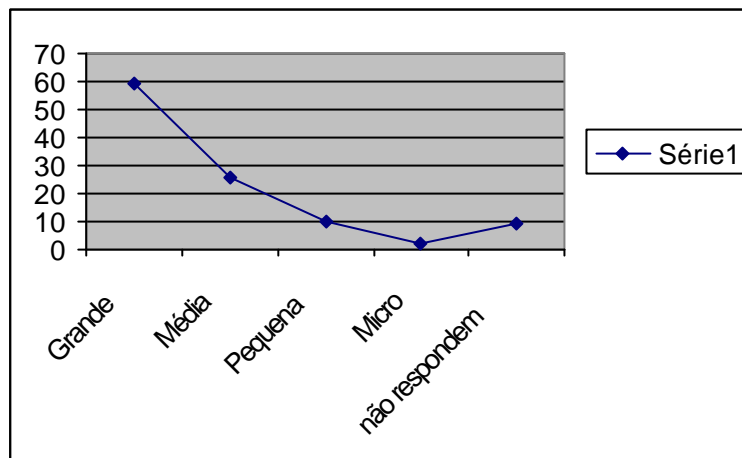


Fonte: elaborado pela autora.

**Figura 12. Distribuição dos entrevistados quanto à Região Geográfica**

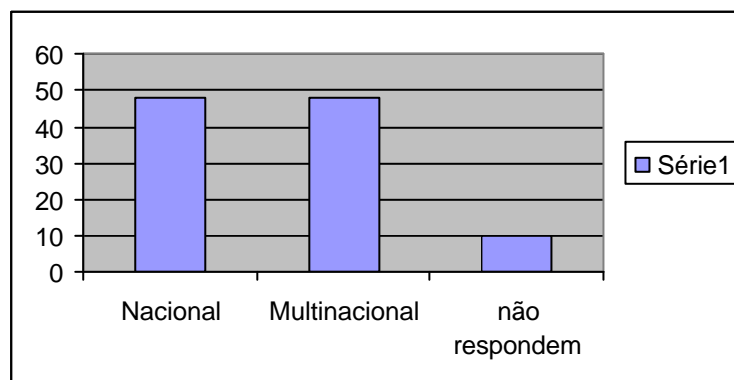
### 7.3.7 Porte da organização

De acordo com a figura 13 o profissional de secretariado, em sua maioria atua em organizações de porte grande (55,6%) e médio (24,5%), sendo que referente ao capital nacional e estrangeiro é representado igualmente em 45% de acordo com a figura 14. Não responderam sobre o porte 8,5% e em relação ao capital 9,5%.



Fonte: elaborado pela autora.

**Figura 13. Distribuição dos entrevistados quanto ao porte da empresa**



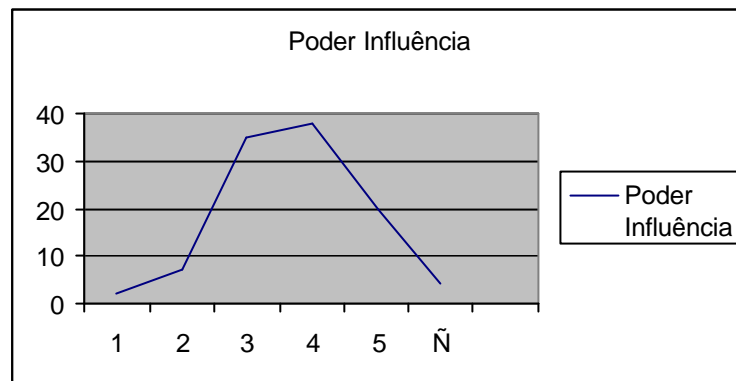
Fonte: elaborado pela autora.

**Figura 14. Distribuição dos entrevistados quanto à origem do capital da empresa.**

Quanto à aferição da questão 3 “O profissional de secretariado tem poder de influenciar o processo decisório” obtiveram-se os resultados



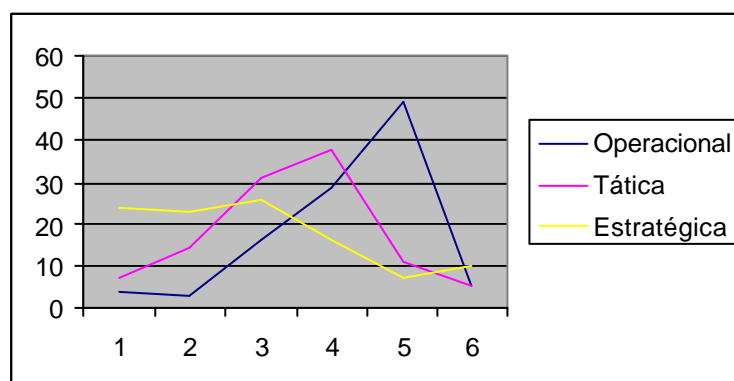
conforme demonstrados na figura 15, representando que 35,8% quase sempre influencia o processo decisório, seguido de 33% que às vezes influencia, e que 18,86% sempre influencia. De acordo com a avaliação dos entrevistados o profissional de secretariado tem poder de influenciar o processo decisório da organização.



Fonte: elaborada pela autora

**Figura 15. Distribuição dos entrevistados quanto ao poder de influência no processo decisório.**

Na aferição da questão 4 “O poder de influência se dá em decisões administrativas: operacionais – atividades de rotina; táticas – questões do nível gerencial e estratégicas – questões relativas às estratégias definidas pela direção da empresa”, que procurava avaliar em que nível o profissional de secretariado exerce o poder de influência conforme a primeira hipótese.

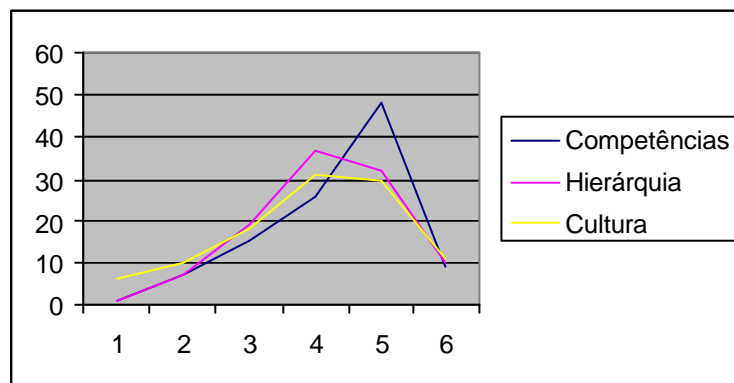


Fonte: elaborado pela autora

**Figura 16. Distribuição dos entrevistados conforme a espécie de questões sobre as quais influencia.**

De acordo com a figura 16 o profissional de secretariado tem maior poder para influências sobre questões mais operacionais (46%) e táticas (36%), do que estratégicas (24,5%). Mas ao analisarmos os depoimentos fornecidos, há um grau de consciência significativo desse profissional sobre o seu papel e da importância das questões operacionais e táticas viabilizando informações para questões estratégicas na organização.

Na aferição da questão 5 “Em sua opinião qual(is) do(s) fator(es) abaixo possibilita(m) ao profissional de secretariado ter o poder de influenciar no processo decisório: sua competência profissional de secretariado; posição hierárquica do(s) executivo(a) e cultura que permeia a empresa”, que procurava avaliar se o poder de influência depende mais da sua competência (45%) do que da posição hierárquica (35%) ocupado pelo administrador que assessora ou da cultura organizacional (29%) conforme a formulação da hipótese dois.



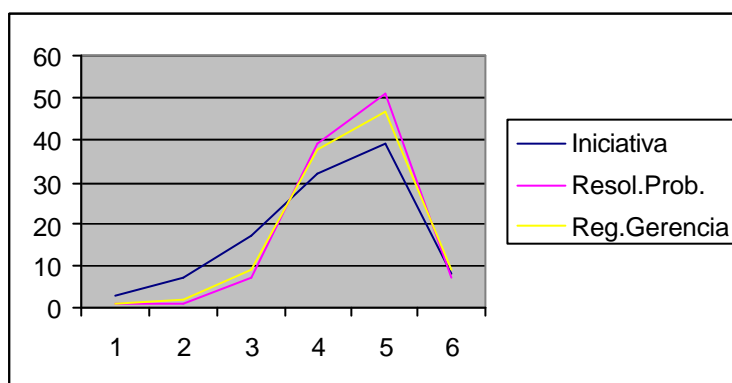
Fonte: elaborado pela autora

**Figura 17. Distribuição dos entrevistados quanto aos fatores que possibilitam a influência no processo decisório.**

Conforme a figura 17 o profissional de secretariado considera que o seu maior poder para influenciar depende mais da sua competência profissional e, em segundo lugar da posição hierárquica do administrador e, por último, da cultura organizacional. Esse profissional relatou em depoimentos que quando há competência tem condições para atuar politicamente na

organização visando alcançar seu objetivo, em detrimento da posição hierárquica do administrador ou da cultura organizacional, visto que seu papel é no exercício da diplomacia e da articulação das relações interpessoais por ter acesso às informações e situações confidenciais e estratégicas à organização.

Na aferição da questão 6 “Na sua opinião o profissional é mais valorizado no mercado por: ser uma pessoa que toma iniciativa; sua capacidade em resolver problemas e sua habilidade em registrar e gerenciar informações”, que procurava avaliar se o perfil do egresso do secretariado, exigido pelo mercado está mais em sua capacidade de auxiliar o administrador a resolver problemas e tomar iniciativa, que na sua habilidade em registrar e administrar informações, obteve-se o seguinte resultado.



Fonte: elaborado pela autora.

**Figura 18. Distribuição dos entrevistados quanto à opinião sobre o perfil de profissional valorizado pelo mercado.**

Verificou-se, portanto, que o fator que mais valoriza o profissional no mercado é a sua capacidade de resolver problemas (48%), seguido pela habilidade em registrar e gerenciar informações (44%) e por último a iniciativa (36,8%). Isso nos permite dizer que a hipótese  $H_3$ : “O perfil do egresso do secretariado exigido pelo mercado leva mais em consideração sua capacidade de auxiliar o administrador a resolver problemas e registrar e administrar informações do que tomar iniciativa”, apresentam fortes indícios de ser confirmada.

#### **7.4. Questionário aplicado ao administrador**

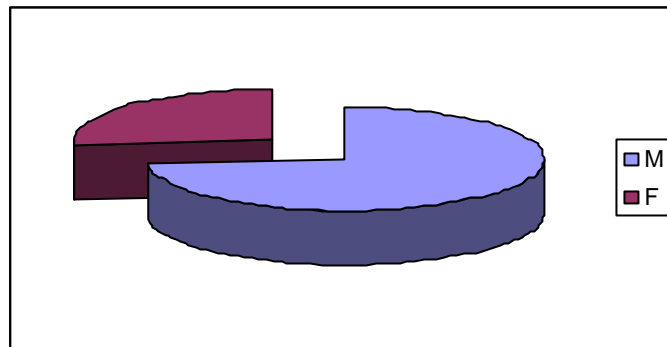
O questionário (anexo3) aplicado ao administrador manteve as mesmas questões, com alteração somente no enfoque do nível hierárquico: questões para identificação do respondente: nome, contatos, sexo, idade, formação, tempo de exercício profissional e nível da hierarquia na empresa (cargo); razão social, ramo de atividade, localização, porte da empresa e capital. Outras quatro questões utilizando a escalas de valores com os seguintes significados: 1. nunca, 2. quase nunca, 3. às vezes, 4. quase sempre e 5 sempre. Nunca para verificação da opinião dos pesquisados sobre as questões: 1. o profissional de secretariado tem poder de influenciar o processo decisório e justificativa; 2. o poder de influência se dá em decisões administrativas operacionais, táticas ou estratégicas; e 3. em sua opinião o profissional de secretariado é mais valorizado no mercado de trabalho por: tomar iniciativa, ter capacidade para resolver problemas e habilidade em registrar e gerenciar problemas.

O universo de administradores pesquisado foi de 100 escolhidos aleatoriamente pelo pesquisador e com a colaboração dos profissionais de secretariado que responderam o primeiro e segundo questionário.

Porém, o retorno de questionários respondidos foi de 15 efetivamente, ficando abaixo do esperado.

##### **7.4.1 Quanto ao gênero**

Quanto ao gênero, 73% são do sexo masculino e, 27% feminino. O que representa que 1/3 dos cargos de comando são ocupados pelo gênero feminino.

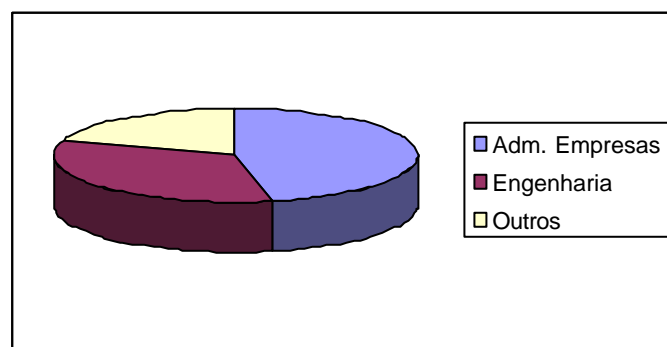


Fonte: elaborado pela autora.

**Figura 19. Distribuição dos administradores entrevistados quanto ao gênero.**

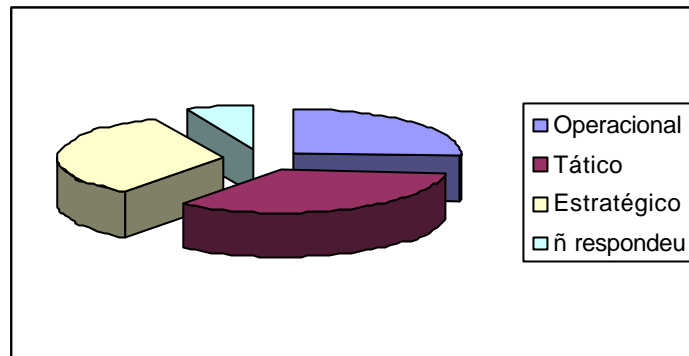
#### 7.4.2 Formação

Verificou-se que 47% tem formação em administração de empresas e em engenharia (33%), conforme mostra a figura 20. Mas atuando como administradores (figura 21) 33% em sua maioria igualmente em posição estratégica e tática, seguido por 26% no operacional, mas sempre em posição de comando.



Fonte: elaborado pela autora.

**Figura 20. Distribuição dos administradores entrevistados quanto à formação.**

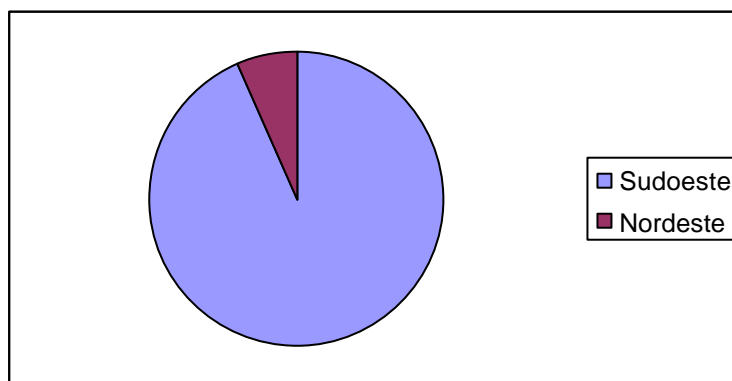


Fonte: elaborado pela autora.

**Figura 21. Distribuição dos administradores entrevistados quanto à área de atuação.**

#### 7.4.3 Localização da organização

Há uma concentração maior de respondentes na região sudeste, com 93%.

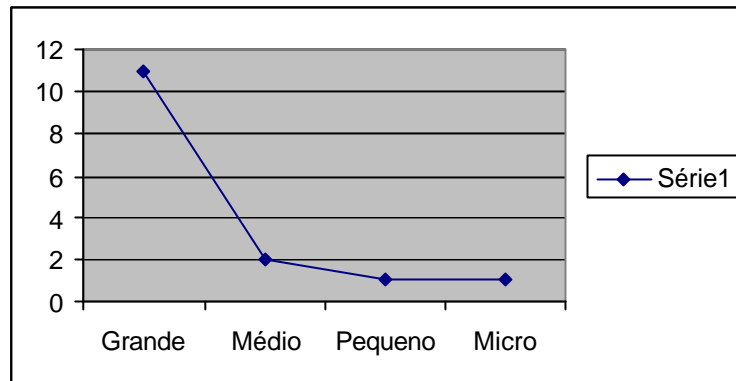


Fonte: elaborado pela autora.

**Figura 22. Distribuição dos administradores entrevistados quanto à região geográfica.**

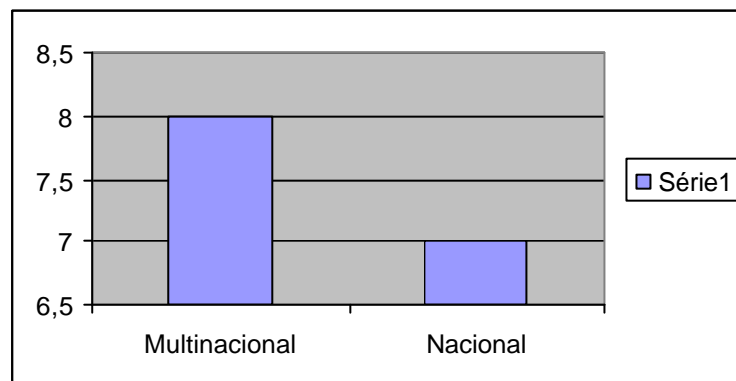
#### 7.4.4 Porte de organização

De acordo com a figura 23 o administrador, em sua maioria (73%), atua em organizações de grande porte, sendo que 53% são multinacionais (figura 24).



Fonte: elaborado pela autora

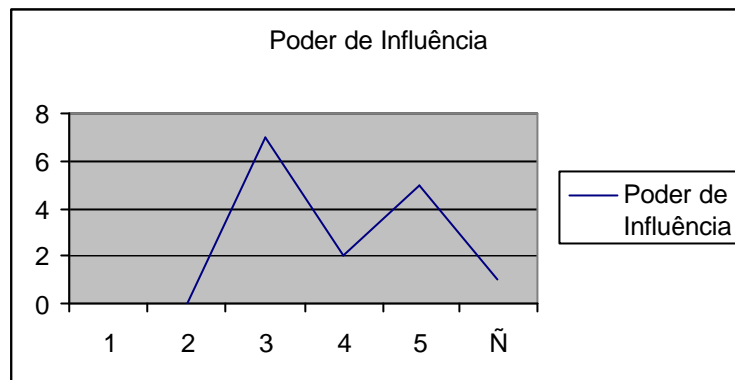
**Figura 23. Distribuição de administradores entrevistados com relação ao porte a empresa.**



Fonte: elaborada pela autora

**Figura 24. Distribuição de administradores entrevistados com relação à origem do capital**

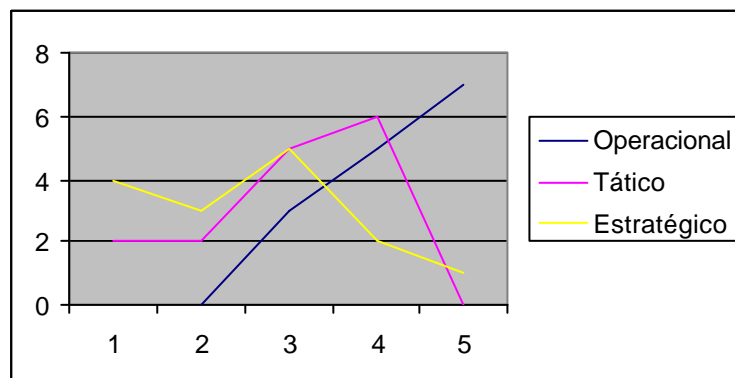
Referente à aferição dos administradores com relação à questão 3, sobre “O profissional de secretariado tem poder de influenciar o processo decisório”, obtiveram-se os resultados, conforme demonstrados na figura 25, representando 47%, que as vezes o profissional de secretariado influencia o processo decisório, seguido de 33% afirmando que sempre influencia. De acordo com a avaliação dos entrevistados o profissional de secretariado tem poder de influenciar o processo decisório da organização.



Fonte: elaborada pela autora

**Figura 25. Distribuição dos administradores entrevistados com relação à influência do Profissional de Secretariado no processo decisório.**

Na aferição da questão 4 que procurava avaliar em que nível o profissional de secretariado exerce o poder de influência de acordo com a afirmação da primeira hipótese. Os administradores quando questionados sobre “O poder de influência se dá em decisões administrativas: operacionais – atividades de rotina; táticas – questões do nível gerencial e estratégicas – questões relativas às estratégias definidas pela direção da empresa”, em sua maioria conforme a figura 26 avaliou que profissional de secretariado tem maior poder para influências sobre questões mais operacionais (47%) e táticas (40%) do que estratégicas (33%).

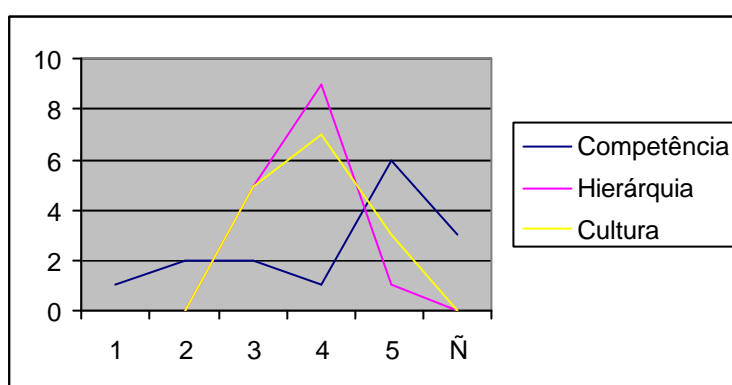


Fonte: elaborada pela autora

**Figura 26 – Distribuição dos administradores entrevistados com relação às questões sobre as quais o Profissional de Secretariado tem maior influência.**



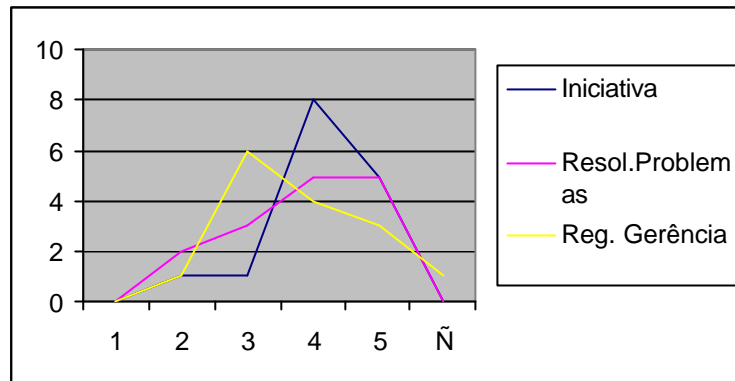
Para o administrador, conforme figura 27, na aferição da questão 5 “Em sua opinião qual(is) do(s) fator(es) abaixo possibilita(m) ao profissional de secretariado ter o poder de influenciar no processo decisório: sua competência profissional de secretariado; posição hierárquica do(s) executivo(a) e cultura que permeia a empresa”, encontrou-se que o poder de influência depende mais da hierarquia do administrador (60%), depois da cultura (47%), e por último da competência do profissional de secretariado (40%).



**Fonte:** elaborada pela autora

**Figura 27. Distribuição dos administradores entrevistados com relação a fatores que contribuem para o poder de influência do Profissional de Secretariado.**

Na aferição da questão 6 o administrador avalia “Na sua opinião o profissional é mais valorizado no mercado por: ser uma pessoa que toma iniciativa; sua capacidade em resolver problemas e sua habilidade em registrar e gerenciar informações”. A questão procurava avaliar se o perfil do egresso do secretariado exigido pelo mercado está mais capacitado para assessorar o administrador a resolver problemas e tomar iniciativa, que na sua habilidade em registrar e administrar informações. Obteve-se o seguinte resultado.



Fonte: elaborada pela autora

**Figura 28. Fatores que valorizam o profissional de Secretariado.**

Verificou-se, portanto que para o administrador o fator que mais valoriza o profissional no mercado é a sua capacidade de iniciativa (53%) vindo depois a sua habilidade em registrar e gerenciar informações (40%), e, por último a sua capacidade de resolução de problemas (33%).

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que o profissional de secretariado tem uma posição estratégica nas organizações por ter acesso às informações confidenciais em primeira mão, atuando como um facilitador nas relações interpessoais, coletando dados estruturados, bem como por contribuir com as informações não estruturadas, recursos necessários ao processo decisório.

Após a análise dos resultados das pesquisas verificou-se que o profissional de secretariado atuante no mercado situa-se numa faixa etária entre 18 e 35 anos, sendo que 78% têm formação superior, dos quais 43,3% com curso de secretariado executivo e 29,24% com uma pós-graduação.

Considerando que a regulamentação da profissão data de 20 anos (Lei 7.377/85), pode-se considerar que o seu exercício está sendo cada vez mais profissionalizado.

E após análise de projetos pedagógicos da Universidade São Judas Tadeu, Faculdades Integradas de São Carlos, Universidade Católica da Bahia, Universidade Federal de Pernambuco, Centro Universitário Newton Paiva, Universidade Vale do Rio dos Sinos, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Universidade Estadual do Oeste do Paraná e Faculdade do Guarujá que refletem diretamente o perfil do egresso, os profissionais de secretariado estão mais bem preparados e com uma formação humanística, técnica e científica, possibilitando uma visão sistêmica, reflexiva, crítica e com capacidade para adaptarem-se às mudanças constantes das organizações.

De acordo com as pesquisas desenvolvidas e apresentadas anteriormente, esse profissional tem consciência e visão crítica de que o seu poder de influenciar o processo decisório das organizações, o que dependerá mais da sua competência (45%), em organizações de grande porte (55,6%) que favorecem a sua atuação efetiva nas questões operacionais (46%) proporcionando a resolução de problemas (48%). Isso se dá, principalmente,

porque sua atuação está cada vez mais concentrada no topo da pirâmide da organização assessorando diretores e presidentes.

Já do ponto de vista dos administradores, o profissional de secretariado influencia no processo decisório num percentual de 47%, nas questões operacionais, e consideram que a posição hierárquica ocupada por eles facilita a decisão desde que haja iniciativa do profissional de secretariado.

Do ponto de vista do profissional de secretariado constatou-se que exerce maior influência na tomada de decisão do administrador em questões mais operacionais e táticas do que estratégicas; que o poder de influência do profissional de secretariado depende mais da sua competência profissional do que da posição hierárquica do administrador que assessorar, e que o perfil profissional egresso de secretariado, exigido pelo mercado concentra-se mais em sua capacidade de auxiliar o administrador a resolver problemas e tomar iniciativa que na sua habilidade em registrar e administrar informações.

Considerando que os profissionais de secretariado entrevistados na sua maioria (56,6%) assessoram o nível estratégico das organizações e que seu representante, em função da competitividade do mercado, delega tarefas e responsabilidades a esse profissional para alcançar os objetivos da organização.

Assim, ao efetuar a análise comparativa das informações coletadas fica confirmado que a profissão de secretariado atua como assessora do administrador com perfil de gestora.

Há consenso entre os pesquisados (profissionais de secretariado e administradores) da importância dos profissionais de secretariado no gerenciamento de informações. Contudo, os administradores esperam que os profissionais de secretariado tenham mais iniciativa que resolução de problemas. Os profissionais de secretariado têm uma visão mais objetiva sobre o tema, quando declaram em depoimentos que a resolução dos problemas são

reflexos de iniciativas no nível operacional e tático, que irá refletir diretamente e indiretamente no processo decisório estratégico da organização.

São poucos os administradores que declaram efetivamente o poder de influência do profissional de secretariado, mas quando observados os fatores que possibilitam a influência no processo decisório, esses administradores justificam sendo a sua posição hierárquica determinante para o poder de influência. Na prática é observado que a competência do profissional de secretariado atuando como diplomata, sendo conhecedor das informações estruturadas e não estruturadas, viabiliza sua análise crítica, que influencia, direta e indiretamente, o processo decisório, considerando a complexidade organizacional.

A efetiva comprovação da pesquisa considerando a ótica dos administradores pode ser entendida como limitado, uma vez que os questionários respondidos por esse grupo foram em número reduzido. E por não compreenderem o novo perfil do profissional de secretariado.

Finalizando, do ponto de vista do profissional de secretariado, ficou comprovado seu poder de influência no processo decisório, reflexo do acesso que tem às informações em “primeira mão” e de sua visão sistêmica do processo organizacional. Outro fator relevante é a posição estratégica que ocupa nas organizações assessorando o administrador responsável pelo processo decisório, bem como a sua formação específica, conforme verificada nos projetos pedagógicos pesquisados.

## 9 BIBLIOGRAFIA E REFERÊNCIA

### 9.1 Referência:

BECKER, J. L. A tomada de decisão nas organizações. In: Handbook de Estudos Organizações: Ação e Análise Organizações. VI.3. São Paulo. Atlas. 2004.

BERTERO, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (coordenadoras). Cultura e poder nas organizações. 2ed. São Paulo. Atlas. 1996.

BÍSCOLI, F. R. V. & CIELO, I. D. Gestão Organizacional e o Papel do Secretário Executivo. Revista Expectativa. VI. 1. n.1. Paraná. Edunioeste. 2001.

CASTELLS, M. A Sociedade em Rede. 5ª ed. São Paulo. Paz e Terra. 2001.

\_\_\_\_\_, M. O Poder da identidade. 2ª ed. São Paulo. Paz e Terra. 1999.

CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org). Handbook de Estudos Organizações: Reflexões e novas direções. vl. 2. São Paulo. Atlas. 2001. *CLT*

COX, T. e NOKMO, S. M. Diversidade e Identidade nas Organizações. In CLEGG, S. R., HARDY, C.; NORD, W. R. (org). Handbook de Estudos Organizações: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. vl. 1. São Paulo. Atlas. 1999.

CRAINER, S. Grandes pensadores da administração. São Paulo. Futura. 2000.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo: transformando idéias em negócios. 9ª ed. Rio de Janeiro: Campus. 2001.

DRUCKER, P. Desafios Gerenciais para o Século XXI. São Paulo. Pioneira. 1999.

\_\_\_\_\_, P. Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): práticas e princípios. São Paulo: Pioneira. 2005.

\_\_\_\_\_, P. Sociedade Pós-Capitalista. São Paulo. Pioneira. 2001.

ENRIQUEZ, E. A organização em análise. Petrópolis. Vozes. 1997.

FIGUEIREDO, V. Secretariado: Dicas & Dogmas. Brasília: Thesaurus. 1997.

FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (coord). Cultura e poder nas organizações. 2ed. São Paulo. Atlas. 1996.

- FREITAS, M. É. Cultura Organizacional: Identidade, sedução e carisma. 2 ed. São Paulo: FGV. 2000.
- GOMES, L F. A. M.; GOMES, C. F. S.; ALMEIDA, A T. de. Tomada de decisão gerencial: enfoque multicritério. São Paulo: Atlas. 2002.
- HAMMOND, J. S., KEENEY, R e RAIFFA, H. Decisões inteligentes: somos movidos a decisões – como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão. 2reimp. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.
- HANDY, C. Por dentro da organização: grandes idéias para executivos. São Paulo: Saraiva. 1993.
- LIMA, E. P. Cultura Organizacional e os Resultados da Implementação das Práticas de Gerência de Projetos do PMI (Project Management Institute) em Organizações no Brasil. Dissertação de Mestrado apresentada Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP. 2005.
- LINDBLON, C. E. O processo de decisão política. Brasília. Universidade de Brasília. 1981.
- MAQUIAVEL, N. O Príncipe. 2ª ed. São Paulo: Martins Fontes. 1998.
- MARIANO, M. A. F. Secretária: profissão – realidade. Belo Horizonte. Unicentro Newton Paiva. 1999.
- MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 5ª ed. São Paulo. Atlas. 2000.
- MICKLETHWAIT, J e WOOLDRIDGE, A. Os bruxos da administração: como entender a babel dos gurus empresariais. 5ed. Rio de Janeiro. Campus. 1998.
- MILLER, S. J., HICKSON, D. J. e WILSON, D. C. A tomada de decisão nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (org). Handbook de Estudos Organizações: Ação e análise organizacionais. vl. 3. São Paulo: Atlas. 2004
- MORGAN, G. Imagens da Organização: edição executiva. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2002.
- MOTTA, F. C. P. Teoria das organizações: evolução e crítica. 2ed. São Paulo: Pioneira. 2003.
- MOTTA, F. C. P. Organização & Poder. São Paulo: Atlas. 1990.
- MOTTA, F. C. P. Teoria Geral da Administração. São Paulo: Pioneira. 2002.

- PAGÉS, M., BONETTI, M., GAULEJAC, V. de e DESCENDRE, D. O Poder das Organizações. São Paulo. Atlas. 1987.
- REICH, R. B.; FULLMANN, C. O Trabalho das Nações. 2ª ed. São Paulo: Educator. 1994.
- ROSSO, M. J. U. Um Estudo de Cultura Organizacional em Instituições de Ensino Superior Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP. 2004.
- SABINO, R. F.; ROCHA, F. G. Secretariado: do escriba ao *web writer*. Rio de Janeiro: Brasport. 2004.
- SANTOS, J. L. dos. O que é Cultura. 11reimpr. São Paulo: Brasiliense. 2005.
- SCHEIN, E. H. Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Rio de Janeiro: José Olympio. 2001.
- SMITH, M. E.; THORPE, R.; LOWE, A. Pesquisa Gerencial: Uma guia para Monografias, Dissertações, Pesquisas Internas e Trabalhos de Consultoria. São Paulo: Pioneira. 1999.
- SOTO, E. Comportamento organizacional: o impacto das emoções. São Paulo: Pioneira. 2005.
- SROUR, R. H. Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão. 13ed. revista e ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier. 2005.
- STWART, T. A Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas. 8ª ed. São Paulo: Campus. 1998.
- TOFFLER, A. A Terceira Onda. 3ª ed. São Paulo: Record. 1980.
- TORQUATO, G. Cultura – poder – comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa. São Paulo: Pioneira. 1991.
- VICO MAÑAS, A. Gestão de tecnologia e inovação. São Paulo: Érica. 1993.
- VICO MANÃS, A. Inteligência Competitiva – conceito e prática nas organizações. Revista IMES – Administração. Ano XVII. Nº 50. pág. 44 a 51. São Caetano do Sul – SP. 2000.

Sites:

[www.dieese.org.br](http://www.dieese.org.br)

[www.fadisc.edu.br](http://www.fadisc.edu.br)

[www.fenassec.com](http://www.fenassec.com)

[www.fiesp.com.br](http://www.fiesp.com.br)



[www.newtonpaiva.br](http://www.newtonpaiva.br)

[www.pucsp.br](http://www.pucsp.br)

[www.rais.gov.br](http://www.rais.gov.br)

[www.ufba.br](http://www.ufba.br)

[www.ufpe.br](http://www.ufpe.br)

[www.unioeste.br](http://www.unioeste.br)

[www.unisinos.br](http://www.unisinos.br)

[www.usjt.br](http://www.usjt.br)

## 9.2. Recomendada

ALONSO, M. E. C. A Arte de Assessorar Executivos. São Paulo. Pulsar. 2002.

BERTOCCO, N. & LOYOLA, Â. S.Você, Secretária. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos. 1979.

CARVALHO, M. M. J. de. Artigo: Secretários Executivos: o futuro nos espera. Página da O Executivo XXI.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus.

D'ELIA, M. E. S. Profissionalismo – Não dá para não ter. 3ed. São Paulo: Gente. 1997.

DORNELAS, J. C. A. Empreendedorismo corporativo: como ser empreendedor, inovar e se diferenciar em organizações estabelecidas. 3ªed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2003.

DRUCKER, P. Uma Era de Descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança. 3ed. Rio de Janeiro: Zahar. 1976.

GARCIA, E.; D'ELIA, M. E. S. Secretária Executiva. São Paulo: IOB. 2005.

GARCIA, S. S. *Worktorn*: as prisioneiras da modernidade. Mestrado em psicologia social. São Paulo: PUC. 1994.

LEBRUN, G. O que é Poder. 5reimpr. São Paulo: Brasiliense. 2004.

LUNA, S. V. Planejamento de Pesquisa: uma introdução. São Paulo: EDUC. 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. Introdução à Administração. 5ed. São Paulo: Atlas. 2000.

- MILLER, J. O Milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman. 2002.
- MOTTA, F. C. P. e CALDAS, M. P. (organizadores) Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas. 1997.
- MOTTA, F. C. P. Organização & Poder. São Paulo: Atlas: 1990.
- NATALENSE, L. A Secretária do Futuro. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1998.
- NEIVA, E. G. A Secretária como vendedora da imagem empresarial. (Coleção Empresarial IOB) IOB – Informações Objetivas Publicações Jurídicas Ltda., 1989.
- NKOMO, S. M. e COX, T. Jr. Adversidade e Identidade nas Organizações. In: NUNES, M. M. B. A evolução do papel da secretária. São Paulo: Senac. 1994.
- OLIVEIRA, J. F. de & VICO MAÑAS, A. Tecnologia, trabalho e desemprego: um Conflito Social. São Paulo: Érica. 2004.
- PIRES, W. R. Dos reflexos à reflexão: a grande transformação no relacionamento humano. São Paulo: Komedi. 1999.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L.V. Manual de Investigação em Ciências Sociais. Portugal: Gradiva. 1995.
- RIBEIRO, N. L. A. Secretariado: do escriba ao gestor. São Luiz: Edfama. 2002.
- SOARES, C. Aspectos e Conseqüências do avanço tecnológico no setor de serviços: O caso das secretárias. Trabalho apresentado VI Encontro Nacional de Estudos do Trabalho – ABET. 1999.
- SROUR, R. H. Poder, Cultura e Ética nas Organizações. São Paulo: Campus. 2005.
- TOFFLER, A. & TOFFLER, H. Criando uma nova civilização. 6ed. São Paulo: Record. 1999.
- VICO MAÑAS, A. Terceiros, Parceiros, Nós Mesmos. Tese de Doutorado apresentada na Pontifícia Universidade Católica – PUC-SP. 1998.

## APÊNDICE

### APÊNDICE 1

#### O Poder de Influência do Profissional de Secretariado no Processo Decisório das Organizações

A temática acima será abordada pela minha pesquisa de mestrado no Programa de Administração de Empresas da PUC-SP.

Desta forma, peça a gentileza de responderem as questões abaixo:

O Profissional de Secretariado tem Poder de Influenciar o processo decisório?

( ) sim ( ) não

Justifique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Em sua opinião qual(is) do(s) fator(es) abaixo que possibilitam o profissional de secretariado ter o poder de influência no processo decisório:

( ) sua competência

( ) da posição hierárquica do(s) seu(s) executivo(s)

( ) da cultura que permeia a organização

Definição do perfil do profissional do pesquisado:

Há quanto tempo atua como profissional de secretariado? \_\_\_\_\_

Qual o porte da sua organização? \_\_\_\_\_

Qual(is) o(s) nível(is) da hierarquia que você assessora? \_\_\_\_\_

Identificação

Nome: \_\_\_\_\_

Empresa: \_\_\_\_\_

Contatos: ( ) \_\_\_\_\_ ( ) \_\_\_\_\_

E-mail \_\_\_\_\_

Obrigada pela colaboração.

Ivone Maria Bruno

Secretária Executiva – SE-DRT/SP 7683/99 e Professora Universitária

Contato: ivonebruno@globocom

## APÊNDICE 2

**Pontifícia da Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP**  
**Programa de Estudo Pós-Graduação em Administração de Empresas**

### Questionário

Prezado(a)

Profissional de Secretariado,

Conto com a sua colaboração para responder o questionário abaixo sobre “**O Poder de Influência do Profissional de Secretariado no Processo Decisório das Organizações**”, cujo objetivo é o desenvolvimento de minha dissertação de mestrado na PUC-SP. Ao final da pesquisa, estarei enviando a tabulação dos dados coletados e fornecendo a data da defesa da dissertação.

Por acreditar que sua participação é importante para o melhor entendimento da proposta da pesquisa, aguardo o seu breve retorno.

Obrigada

Ivone Maria Bruno

Secretária Executiva – SE-DRT/SP 7683/99 e Professora Universitária

Contatos: (11) 9419-8251 e *ivonebruno@globocom*

## Questionário

### 1) Identificação:

Entrevistado(a): \_\_\_\_\_  
(facultativo o preenchimento deste campo)

Contatos: tel. ( ) \_\_\_\_\_ e-mail \_\_\_\_\_

a) Sexo: ( ) feminino ( ) masculino

b) Idade: \_\_\_\_\_ anos

c) Formação Acadêmica

( ) nível médio ( ) Técnico em Secretariado ( ) completo ( ) incompleto

( ) Secretariado Executivo ( ) completo ( ) incompleto

( ) outros, qual \_\_\_\_\_ ( ) completo ( ) incompleto

Pós-graduação, qual \_\_\_\_\_

d) Tempo em que atua como profissional de secretariado: \_\_\_\_\_ ano \_\_\_ meses

e) Nível(is) da hierarquia que você assessora: \_\_\_\_\_

### 2) Dados Empresariais:

a) Empresa: \_\_\_\_\_  
(facultativo o preenchimento deste campo)

b) Ramo de atividade: \_\_\_\_\_ c) Cidade/ Est. \_\_\_\_\_

d) Porte da empresa: ( ) microempresa ( ) pequeno ( ) médio ( ) grande

e) Capital: ( ) nacional ( ) multinacional

**Utilizando da escala de valores de 1 (pouco) a 5 (muito), você considera sua avaliação para as questões abaixo:**

### 3) O Profissional de Secretariado tem poder de influenciar o processo decisório:

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Justifique

---



---



---

**4) O Poder de influência se dá em decisões administrativas**

- a) Operacionais (atividades de rotina) - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
- b) Táticas (questões gerenciais) - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
- c) Estratégicas (questões relativas às estratégias da empresa) - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

**5) Em sua opinião qual(is) do(s) fator(es) abaixo que possibilita(m) ao profissional de secretariado ter o poder de influenciar no processo decisório**

- a) sua competência profissional de secretariado - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
- b) posição hierárquica do(s) executivo(a) - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
- c) cultura que permeia a empresa - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

**6) Em sua opinião o Profissional de Secretariado é mais valorizado no mercado de trabalho por:**

- a) ser uma pessoa que toma iniciativa - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
- b) sua capacidade em resolver problemas - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )
- c) sua habilidade em registrar e gerenciar problemas - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

## APÊNDICE 3

### Pontifícia da Universidade Católica de São Paulo – PUC-SP Programa de Estudo Pós-Graduação em Administração de Empresas

#### Questionário

Prezado(a)  
Executivo(a)

Conto com a sua colaboração para responder o questionário abaixo sobre “**O Poder de Influência do Profissional de Secretariado no Processo Decisório das Organizações**”, cujo objetivo é o desenvolvimento de minha dissertação de mestrado na PUC-SP. Ao final da pesquisa, estarei enviando a tabulação dos dados coletados e fornecendo a data da defesa da dissertação.

Por acreditar que sua participação é importante para o melhor entendimento da proposta da pesquisa, aguardo o seu breve retorno.

Obrigada

Ivone Maria Bruno  
Secretária Executiva – SE-DRT/SP 7683/99 e Professora Universitária  
Contatos: (11) 9419-8251 e *ivonebruno@globocom*

#### Questionário

##### 1) Identificação:

Entrevistado(a): \_\_\_\_\_  
(facultativo o preenchimento deste campo)

Contatos: tel. ( ) \_\_\_\_\_ e e-mail \_\_\_\_\_

a) Sexo: ( ) feminino ( ) masculino

b) Idade: \_\_\_\_\_ anos

c) Formação Acadêmica  
Superior ( ) sim, qual \_\_\_\_\_  
Pós-graduação ( ) sim, qual \_\_\_\_\_

d) Nível da hierarquia na empresa (cargo): \_\_\_\_\_

**2) Dados Empresariais:**

a) Empresa: \_\_\_\_\_  
(facultativo o preenchimento deste campo)

b) Ramo de atividade: \_\_\_\_\_ c) Cidade/ Est. \_\_\_\_\_

d) Porte da empresa: ( ) microempresa ( ) pequeno ( ) médio ( ) grande

e) Capital: ( ) nacional ( ) multinacional

**Utilizando da escala de valores de 1 (pouco) a 5 (muito), você considera sua avaliação para as questões abaixo:**

**3) Em sua opinião o Profissional de Secretariado tem poder de influenciar o processo decisório:**

1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

Justifique

---



---



---

**4) O Poder de influência se dá em decisões administrativas**

a) Operacionais (atividades de rotina) - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

b) Táticas (questões gerenciais) - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

c) Estratégicas (questões relativas às estratégias da empresa) - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

**5) Em sua opinião qual(is) do(s) fator(es) abaixo que possibilita(m) ao****Profissional de Secretariado ter o poder de influenciar no processo decisório**

a) sua competência profissional de secretariado - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

b) posição hierárquica do(s) executivo(a) - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

c) cultura que permeia a empresa - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

**6) Em sua opinião o Profissional de Secretariado é mais valorizado no mercado de trabalho por:**

a) ser uma pessoa que toma iniciativa - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

b) sua capacidade em resolver problemas - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )

c) sua habilidade em registrar e gerenciar problemas - 1 ( ) 2 ( ) 3 ( ) 4 ( ) 5 ( )



## APÊNDICE 4

### Tabulação do Questionário nº 1 para Profissionais de Secretariado

Continua

	Perg. Nº 1	Perg. Nº 2			Perfil		
	S1/N2	C1	H2	C3	Tempo	Porte Org	Nível Asses.
1	1			x	8 anos	Grande	Diretor Mark
2	1	x			10	Pequena	gerente
3	1	x			15 anos	Média	diretoria
4							
5	1	x	x	x	35 anos	média/multi	Presidência
6	2			x	4 anos	Pequena	Diretoria
7	1			x	9 anos	grande/multi	gerência
8	1	x	x		20	grande/multi	gerência
9	1	x			15	Grande	Depart
10	2			x	30	grande/multi	presidente América Sul
11	1	x			3 anos	Grande	diretoria
12	1	x			25	Grande	presidência
13	1	x			2 meses	Asses. Política	Secretária
14	1		x		6 anos	Grande	Coordenador Depart.
15	1			x	4 anos	Grande	pró-reitoria
16	1	x			3 anos	Grande	gerência
17	1	x	x	x	16 anos	Médio	Diretor Geral
18	1	x	x	x	3 anos	Grande	Diretoria
19	1			x	3 anos	Pequena	média
20	1	x		x	3 anos	Média	Diretoria/Gerência
21	1	x		x	30 anos	Federal	superior
22	1	x			2 anos	Grande	Diretor
23	2		x		20 anos	não trabalha	
24	1			x	10 anos	Grande	diretoria
25	1	x			7 anos	Médio	Presidência/Diretoria
26	1		x		3		gerente
27	1	x		x	27 anos	Médio	superintendência
28	1	x	x	x	6	Médio	gerência
29	1	x			11 anos	Grande	Diretoria
30	2			x	2 anos	grande/multi	sócio
31	1	x	x		25 anos		gestora
32	1	x	x	x	11 anos	Médio	Diretoria
33	1	x	x	x		grande/multi	Diretoria
34	1			x	15 anos	Grande	
35	1	x			20 anos	Pequena	prefeito
36	1	x			25 anos	Grande	gerência
37	1	x	x	x	3 anos	Médio	Coordenador Jurídico
38	1	x	x	x	14 anos	Pequeno	Superintendência/ diretoria

**Tabulação do Questionário nº 1 para Profissionais de Secretariado**  
**Continuação**

	Perg. Nº 1	Perg. Nº 2			Perfil		
	S1/N2	C1	H2	C3	Tempo	Porte Org	Nível Asses.
39	1	x		x	15 anos	Grande	Acionista
40	1	x			9 anos	Grande	coordenador
41	2			x	30	Média	Presidência+diretoria
42	1	x			10 anos	Grande	diretoria
43	1	x			20 anos	grande/multi	Presidência
44	2	x	x	x	28 anos	Pequena	Diretoria
45	1	x			6 anos	Grande	chefia
46	1	x			10 anos	Grande	diretoria
47	2		x		8	médio/multi	
48	1	x			30	Médio	presidência
49	1	x			4	Médio	gerente
50	2		x		3	Médio	direção
51	1			x	4 anos	Média	Diretoria
52	1			x	8 meses	Multinacional	Diretoria
53	1	x		x	1	Grande	vice-pres./diretoria
54	1	x			2 anos	Pequeno	Diretoria
55	1	x			18 anos	Grande	Presidência
56	1	x			10 anos	Grande	pró-reitoria
57	1			x	4 anos	Grande	gerência
58							
59	1	x	x	x	20 anos	Multinacional	Presidente
60	1		x	x			
61	1	x			10 anos	Grande	chefe
62	1	x			7 anos	Médio	Presidência
63	1	x			10 anos	Grande	diretoria
64							
65	2			x	15 anos	Multinacional	Diretor América Latina
66	1	x		x	28 anos	Multinacional	presidência
67	2			x	25 anos	Grande	Diretoria/Gerência
68	1	x		x	23 anos	Grande	diretoria
69	1	x	x	x	14 anos	Grande	chefia
70	1	x	x	x	30	Grande	presidência
71	1	x	x	x	10	Grande	diretoria
72	1	x		x	1 ano	Pequeno	Diretoria
73	1	x			20 anos	Grande	diretoria
74	1	x			2 anos	Médio	chefias
75	1	x			3 anos	Médio	gerência
76	1	x	x	x	2 anos	Grande	prof. coordenador

### Tabulação do Questionário nº 1 para Profissionais de Secretariado - Final

	Perg. Nº 1	Perg. Nº 2			Perfil		
	S1/N2	C1	H2	C3	Tempo	Porte Org	Nível Asses.
77	1	x	x	x	30 anos	grande/multi	Presidência
78	2			x	23 anos	Pequena	Presidência
79	1	x	x		22 anos	Multinacional	gerência
80	1			3	6 anos	Médio	diretoria
81							
82	1			x	30 anos	Grande	Sócio
83	1		x		7 anos	Média	Gerentes e apoio a SEC do Diretor
84	1	x	x	x	7 anos	Multinacional	diretoria
85	1	x			5 anos	Multinacional	ger.indl
86	1	x		x	2 anos	Médio	Diretor
87	1	x			6 anos	Grande	gerente
88	1	x	x	x	30 anos	Médio	Diretoria
89							
90	1	x	x	x	20 anos	médio/multi	Diretoria
91	1	x			14 anos	médio	presidência e diretoria
92	1	x		x	5 anos		
93	1	x	x	x	25	médio	diretoria
94	1	x			4	médio	diretoria
95	1	x			10 anos	grande	pró-reitoria
96	1			x	20	grande	gerência
97	1	x			20 anos	grande	Dep. Federal
98	1	2	3	1			
99	1	x			1	grande	
100							
101	1		x		9	pequena	diretoria
102	1	x		x	20 anos	grande	Diretoria
103	1	x			9 meses	pq/multi	Presidente
104	1	x	x	x	15 anos	Instituição	Depart.
105	1	x			8 anos	grande	diretoria
106							

Legenda:

N2 = não

S1 = sim

C1 = Competência

H2 = Habilidade

C3 = Cultura

**QUESTIONÁRIO 1 - TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE EXECUTIVOS**

Gênero	Idade	Formação			Ramo de Ativid.	Localiz.	Porte	Capital	Pergunta 3	Pergunta 4			Pergunta 5			Pergunta 6		
		Graduação	Pós-Graduação	Cargo						a	b	c	a	b	c	a	b	c
M	51a	Eng. Mecânica		Gerente Executivo	montadora	SBC/SP	G	M	5	5	4	3	5	4	4	5	3	3
M	41a	Adm. Empresas		Diretor Coml	turismo	SP/SP	G	N	3	5	3	1	2	3	3	4	3	3
F	35a	Adm. Empresas			turismo	SP/SP	G	N	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5
F	50a	CRM	Gestão Neg. em Serv	Diretora Regional	alimentos	SP/SP	G	M	3	3	3	2	3	4	3	4	4	4
M	41a	Adm. Empresas	dourorando	chefe de logística	montadora	SBC/SP	G	M	5	5	3	3	5	4	4	5	4	4
M	53a	Adm. Empresas		Gerente	agência turismo	Santo André/SP	Micro	N	3	4	2	2		3	4	2	4	3
M	33a	Eng. Mec		Gerência	química/fertilizantes	Cubatão/SP	G	N		4	2	1	5	3	5	4	5	2
M	45a	Adm. Empresas		Chefe	montadora	SBC/SP	G	M	3	4	1	1	3	5	5	4	2	3
F	38a	Turismo	Filosofia	Gerente Geral	comércio de veículos	Santo André/SP	P	N	5	5	3	3	5	3	3	5	5	5
M	52a	Adm. Empresas/ Ciênc Contábeis	Ms controladoria	Diretor Div	alimentos	SP/SP	G	M	3	5	4	2	2	3	3	3	2	5
M	37a	Bach Química	Capac. Gerencial	Chefe Sistema de Gestão	autopeças	SBC/SP	G	M	3	3	1	1	1	4	4	4	4	3
M	56a	Engenharia		Diretor	previdência privada	Recife/PE	M	N	4	5	4	4	5	4	3	4	5	3
F		Filosofia	Lit. Port	Dir. Manuf	transformação	Caçapava/SP	G	M	5	4	4	5	5	4	4	5	5	
M	55a	Adm. Empresas		Ger. Executivo	assoc. classe	Santo André/SP	M	N	4	3	4	3		4	5	5	3	4
M	50a	Engenharia	Pós	Chefe	montadora	SBC/SP	G	M	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4

**TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 2 DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO – CONTINUA**

Gênero	Idade	Formação					Idade	Hierarquia	Ramo Ativ	Local	Porte	Capital	3) Sec tem	4) Poder			5) Opinião			6) Valo-		
		TS	SE	Outros	Pós								nota	nível								
a	b												a	b	c	a	b	c	a	b	c	
F	24 <sup>a</sup>		SEI			5 <sup>a</sup>		inseminação artificial bovina	Recife/PE	P	N	5	5	3	3	4	4	4	2	5	4	
F	41 <sup>a</sup>			Educação			Presidência	imobiliário	SP/SP	G	M	5	5	3	2	4	4	2	4	4	5	
F	32 <sup>a</sup>		SEC			11 <sup>a</sup>	Gerente	hotelaria	Taubaté/SP	MICRO	N	4	4	4	3	5	4	5	4	4	4	
F	33 <sup>a</sup>	TSC		Adm. Empresas		19 <sup>a</sup>	Diretoria	metalurgica	SP/SP	M	N	3	4	1	1	3	2	1	3	4	4	
F	28 <sup>a</sup>		SEC		RH p/ Educação	5 <sup>a</sup> 6m	Diretores	assoc. classe	Recife/PE	P	N	4	5	3	1	4	2	2	5	5	5	
F	31		SEI			4 <sup>a</sup> 2m	Gerência	agrobusiness	SP/SP	G	M	4	5	4	2	2	4	5	1	4	5	
F	28 <sup>a</sup>		SEC			10 <sup>a</sup>	Presidência	química	Diadema/SP	M	M	4	4	4	3	3	5	4	4	5	3	
F	29 <sup>a</sup>		SEC			10 <sup>a</sup>	Gerência	auto peças	SP/SP	G	M	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	
F	20		SEI			2 <sup>a</sup>	Ger e Dir Coml	diversos	SP/SP	G	M	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	
F	45 <sup>a</sup>	TSC				13 <sup>a</sup>	desempregada												4	4	4	
F	30 <sup>a</sup>		SEC		Adm Empresas	14 <sup>a</sup>	Diretoria			G	N	3	5	5	1	5	5	5	5	5	5	
F	32		SEI			4 <sup>a</sup>	dir (proprietário)	alimentos	SP/SP	M	N	4	5	3	3	5	4	4	4	5	4	
F	34 <sup>a</sup>		SEC			13 <sup>a</sup>	Presidência	embalagens plásticas		G	N	3		3	3				5	4	4	
F	24 <sup>a</sup>		SEC			4 <sup>a</sup> 8m	coordenação e gerência	saúde	SP/SP	G	N	3	5	3	1	3	4	3	4	5	4	
F	18 <sup>a</sup>			Contabilidade Incompleto		5m	Diretoria geral	alimentação	SP/SP	G	M	3	5	4	3	4	4	2	3	4	4	
F	24 <sup>a</sup>			Jornalismo	Gestão Empresarial p/ Sec	1 <sup>a</sup> 1m	Diretoria	educação	Sto André/SP	P	N	5	5	5	4	5	4	2	4	5	5	
F	34 <sup>a</sup>		SEC			15 <sup>a</sup>	Diretoria	pneus	Santo André/SP	G	M	4	4	2	1	5	5	4	5	5	5	
F	20	TSC	SEI			4m		educação	SP/SP	G	N	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	
F	25 <sup>a</sup>		SEC									5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	

**TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 2 DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO - CONTINUAÇÃO**

Gênero	Idade	Formação				Idade	Hierarquia	Ramo Ativ	Local	Porte	Capital	3) Sec tem	4) Poder			5) Opinião			6) Valo-		
		TS	SE	Outros	Pós							Poder	nota	nível	a	b	c	a	b	c	a
F	34	TSC	SEI			17a	Diretoria	educação	SP/SP	G	N	4	5	3	2	5	4	5	4	5	5
F	35a	TSC		Matemática		19a	Diretoria	autopeças	SP/SP	G	M	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4
F	27a		SEC			5a	Gerência/Diretoria	automotilística	SBC/SP	G	M	3	3	1	1	4	5	3	5	5	5
F	30a		SEC			8a	Diretoria	treinamento in company	SP/SP	M	N	3	3	2	3	5			2	3	4
F	23a		SEC			5a7m	Gerência	Informática	SBC/SP	M	M	3	5	4	4	5	3	4	5	5	5
F	35a		SEC					serviços				5	5	4	3	5	5	5	5	5	5
F	36a	TSE		Adm. Emp. Com. Exterior		13a	Gerência	automotilística	SBC/SP	G	M	3	4	1	2	3	4	3	2	4	3
F	38a	TSC		Letras c/ Tradutor e Intérprete		7a	Gerente geral	Prest.serv.	SBC/SP	P	M	2	3	1	1	2	2	5	4	4	2
F	20		SEI			2a	presidência e diretoria	automotilística	SCS/SP	M	M	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
F	32a		SEC		Mark, MBA Gestão Empresarial e cursando MBA finanças e controladoria	10a	Diretoria	metal mecanica	Rio do Sul/SC	G	N	5	4	4	3	5	5	3	5	5	5
F	42a			Letras	Língua Inglesa	22a	diretoria	financeiro	SP/SP	M	M	3	5	3	1	4	5	4	5	5	4
F	42a		SEC			26a	Diretoria	distribuidora papel	SP/SP	G	N	3	5	3	1	3	3	3	3	4	4
F	21		SEI			1a6m	Diretoria	saúde	SP/SP	G	M		3	4	4	3	3	3	3	4	4

**TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 2 DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO - CONTINUA**

Gênero	Idade	Formação				Idade	Hierarquia	Ramo Ativ	Local	Porte	Capital	3) Sec tem Poder nota	4) Poder nível			5) Opinião			6) Valo-rização		
		TS	SE	Outros	Pós								a	b	c	a	b	c	a	b	c
F	41a	TSE		Psicologia		24a	Diretoria América Latina RH	tecnologia	SP/SP	G	M	3	5	3	3	5	5	5	5	4	5
F	33a			Rel.Públicas Incompleto		10a6m	Diretor	consultoria	Dubai/Emira dos Arabes Unidos	M	M	4	5	4	1	5	5	5	4	5	5
F	40a		SEC		Gestão Empresarial	16a	Gerente	química	SBC/SP	G	M	5	5	4	2	5	5	4	4	3	5
F	29a		SEC		Gestão Empresarial e Mestrado em Educação	15a2m		educação	Macapá/AP	G	N	5	3	1	1	4	5	5	4	2	3
F	21a		SEI			1a2m	Diretoria	telecomunicações	SP/SP	M	M	4	5	3	2	5	4	4	3	5	4
F	47a	TSC		Letras	Direito da Educação	25a	Gerência	bens de capital	Diadema/SP	G	M	4	5	4	3	5	5	5	5	5	5
F	43a	TSC		Letras		27a4m	Presidência	fibras têxteis	SBC/SP	G	M	3	3	3	3		4				3
F	39a	TSC	SEI			20a	Presidência, Diretoria e Gerência	química	SBC/SP	G	M	4	4	2	1	4	4	4	4	3	3
F	19a		SEI			2a6m		contabilidade/jurídico	Santo André/SP	MICRO	N	3	4	2	2	4	3	4	3	5	5
F	30	TS		Com. Exterior	Gestão Empresarial p/ Sec	6a	Gerência		Diadema/SP	G	M	4	5	3	1	5	4	1	2	4	5
F	44a		SEC			15a2m	Superintendência/Diretoria	geração de energia	Porto Alegre/RS	P	N	3	2	3	1	2	4	5	3	5	4

**TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 2 DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO - CONTINUA**

Gênero	Idade	Formação				Idade	Hierarquia	Ramo Ativ	Local	Porte	Capital	3) Sec tem Poder nota	4) Poder nível			5) Opinião			6) Valo-rização		
		TS	SE	Outros	Pós							a	b	c	a	b	c	a	b	c	
F	35		SEC	Letras	Gestão Empresarial p/ Sec	6a8m	Gerência	petroquímica	Mauá/SP	M	N	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4
F	40a	TS	SEC		Gestão Empresarial	17a	Gerência	automotilística	SBC/SP	G	M	3	3	3	2	4	4	4	5	5	5
F	52a		SEC			26a	Presidência	metalurgica	StoAndré/S P	G	N	1	3	1				3	4		
F	45a	TSC	SEC	LetrasC		28a7m	Diretoria	consultoria empresarial	SP/SP	P	N	2	5	4	2	4	3	4	5	5	5
F	39a				Gestão empresarial	22a	Diretoria/Gerência	autopeças	SCS/SP	G	M	3	3	5	1	4	4	1	5	5	5
F	23a	TSC	SEC			5a4m	Gerência	transporte	SBC/SP	M	N	4	4	3	2	4	3	3	5	5	5
F	23a		SEC		Gestão de Serv	3a6m	Diretoria	educação	SBC/SP	M	N	3	3	2	1	4	5	5	2	3	4
F	18		SEI			1m	executivo	advogados	SP/SP	M	N	4	5	3	2	5	5	3	4	4	5
F	28a		SEC			1a3m	Vice-Presidente	TI	SP/SP	G	M	3	5	3	1	4	3	4	4	4	3
F	43a			Public. E Propaganda		20a	Presidência			G	M	4	4	4	2	4	5	4	3	4	5
F	27		SEI			4a	Diretor	educação	SP/SP	M	N	5	3	4	4	5	4	2	5	4	3
F	26		SEI			4a	Coordenador	Transp.	SP/SP	G	N	4	5	5	4	5	4	5	5	5	4
F	20	TSC	SEI			2a2m	Depart	transporte	SP/SP	G	N	5	5	4	3	5	3	3	4	4	5
F	28a		SEC		Gestão de Pessoas	5a3m	Superintendência	siderurgica	Cubatão/SP	G	N	3	2	4	5	2	4	5	2	3	4
F	35a		SEC			15a2m	Chefia, subchefia e chefe de divisões	Desenv. De aplicativos	Brasília/DF	G	N	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4



**TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 2 DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO - CONTINUA**

Gênero	Idade	Formação					Idade	Hierarquia	Ramo Ativ	Local	Porte	Capital	3) Sec tem Poder nota			4) Poder nível			5) Opinião			6) Valo-rização		
		TS	SE	Outros	Pós								a	b	c	a	b	c	a	b	c			
F	58a	TSC			cultura inglesa	29a	Diretoria/Presidência	siderurgica	SP/SP	M	N	3	1	2	3			1	1	1	1			
F	45a	2ºgrauC				7a	Presidência	química	SP/SP	G	M	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4			
F	47a			Adm. Empresas Com. Exterior		25a	Presidência/Diretoria	química	SBC/SP	M	M	3		4			3			4				
F	48a			Adm. Empresas	Adm. Econ. Financeira	11a	Gerência	automotilística	SCS/SP	G	M	4	5	4	2	5	4	2						
F	32a		SEC			4a	Gerência	papel	SP/SP	G	N	3	5	2	2	5	3			4				
F	47a		SEC			25a9m	Gerência/Diretoria	Tecnologia de informação	Nível Nacional	G	N	4	4	2	4	5	3	5	5	5	5			
F	51a	TSC				29a10m	Superintendência/Diretoria	siderurgica	Cubatão/SP	G	N	3	4	2	1	3	2	4	3	4	4			
F	58a			Letras		30a	Presidência/Gerência					5	5	5	4	5	4	4	5	4	4			
F	38a			Adm. Empresas	Gestão Empresarial		Presidência	autopeças	Sorocaba/SP	G	M	4	5	4		5	5	4	5	5	5			
F	27a		SEC		Gestão Empresarial e Financeira	3a6m	Chefias	química	SBC/SP	P		4	4	4	3	3	3		5	5	5			
F	24		SEI			5a	gerência coml	com de import	SP/SP	M	N	4	5	4	2	4	3	4	5	3	4			
F	24a	TSC		Adm. Empresas Com. Exterior		7a	Dir Jurídico para América Latina	autopeças	SBC/SP	G	M	4	5	4	2	5	4	3	4	5	3			
F	40a	TSC	SEC	Letras		16a	Diretoria	autopeças	SBC/SP	G	M	5	1	4	5	5	3	2	5	5	5			
F	50a			AdmEmpr	Finanças	32a	Presidência/Diretoria	TI	SP/SP	G	M	4	4	4	4	5	4	3	5	5	4			
F	37a	TSC				12a	Vice-Presidência	financeiro	SP/SP	M	M	2	4	2	2	3	3	5	2	4	4			

**TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 2 DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO - CONTINUA**

Gênero	Idade	Formação					Idade	Hierarquia	Ramo Ativ	Local	Porte	Capital	3) Sec tem Poder nota			4) Poder nível			5) Opinião			6) Valo-rização		
		TS	SE	Outros	Pós								a	b	c	a	b	c	a	b	c			
F	58a			Ciências Contábeis		23a	Presidência	autopeças	SBC/SP	M	M	4	4	3	2	4	4	4	3	4	5			
F	47a	TSC		Letras		26a	Presidência/Dir Exec/Gerência	banco	SP/SP	G	M	2	3	2	1	2	3	4	3	4	4			
F	47a	TSE		Letras	Extensão em Literatura Portuguesa e Brasileira	25a6m	Diretoria Geral	autopeças	Diadema/SP	G	M	3	5	3	1	5	4	1	5	5	5			
							desempregada																	
F	43a	TSE		Adm. Empresas	Asses.Executiva	20a	Presidência/Diretoria	química	SP/SP	M	M	3	5	4	3	5	5	5	5	5	5			
F	46a		SEC	Bacharel em Comunicação Social	Espec. Educação à Distância e Prático Ensino Superior	30a	Atualmente atuando na carreira acadêmica SE e TS					5	5	4	4	5	5	3	4	4	4			
F	23		SEI			5a6m	Diretoria	química	SP/SP	G	M	3	2	3	4	2	2	5	5	5	5			
F	37a			Letras		20a	Vice-Presidência	aviação	SJC/SP	G	N	4	4	3	2	3	4	4	4	5	4			
F	47a			não informou	Língua Port. Tradução	23a	Vice-Presidência	cartões/financeira	SP/SP	G	M	1	1					5		5				
F	30a		SEC		MBA Gestão Empresarial Estratégica	12a	Diretores/Superintendência	siderurgica	Cubatão/SP	G	N	3	4	1	1	4	4	5	4	5				
F	45a			Ciências Contábeis		25a	Diretoria	alimentos	Santo André/SP	M	N	3	5	2	1	3	5	5	5	4	5			
F	27a		SEC			7a	Diretoria	educação	SBC/SP	M	N	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5			
não respondeu																								

**TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 2 DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO - CONTINUA**

Gênero	Idade	Formação				Idade	Hierarquia	Ramo Ativ	Local	Porte	Capital	3) Sec tem Poder nota	4) Poder nível			5) Opinião			6) Valo-rização		
		a	b	TS	SE							Outros	Pós	a	b	c	a	b	c	a	b
F	47a	TSE		Letras	Org. e Métidos(USJT)	27a5m	Sócio-Diretor	Prest.serv.cons ultoria	SP/SP	P	N	5	5	5	3	5	5	4	4	4	4
F	26a		SEC		Gestão Estratégica de Pessoas			Atendente Assist. Técnica	SBC/SP	G	M	3	3	2	3	4	3	3	3	5	5
F	34a	TSC	SEC			10a	Diretoria/Gerência					5	5	4	4	5	4	5	5	4	5
F	31a		SEC				Presidência	saúde	SP/SP	G	N	5	4	4	3	5					4
F	38a			Adm. Empresas/ Letras		18a	Diretoria					2	5	3	2	2	4	5	4	4	5
F	42		SEI			21a	Gerência	alimentício	SP/SP	G	N	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5
F	51a			Letras		30a	Diretor Geral	automotilística	SCS/SP	G	M	2	5	2	1	3	5	5	3	4	4
F	19		SEI			2a2m	Diretor	transporte	SP/SP	G	N	5	5	5	4	5	2	2	3	5	4
F	42a	TSC	SEC			26a3m	Diretoria	itintas	Mauá/SP	G	M	2	1			1	1	1	1		
F	48a		SEC				Presidência		SP/SP	M	N	4	4	3	2	5	4	4	5	5	5
F	45a	TSC	SEC	Letras	Adm. Negócios com ênfase RH	22a	Vice- Presidência/Dire toria	financeira	SP/SP	M	N	4	5	4	4				5	5	5
F	30		SEC		Adm. Mark	7a	Coordenador	educação	SP/SP	M	N	3	5	3	2	5	5	2	5	5	4
F	24a		SEC		MBA Planej e gestão estratégica em Mark	5a	Diretoria	Prest.serv.cons ultoria	Santo André/SP	P	N	3	5	4	3	5	5	3	5	5	5
F	22		SEI			1a6m	chefe gabinete		SP/SP	G	N	4	4	4		4	4	4	4	4	4
F	26		SEI			5a	Gerência/Diretor ia	constr. Civil	SP/SP	M	N	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5
F	28a			Letras	Adm. Marketing	10a	Superintendênci a/Diretoria	financeiro	SP/SP	G	M	3	5	3	1	3	5	5	5	5	5
F	30	TSC	SEI	PSICOLOGIA		14a	Diretoria	automotilística	SCS/SP	G	M	4	5	3	3	5	3	4	4	5	5

**TABULAÇÃO DO QUESTIONÁRIO 2 DOS PROFISSIONAIS DE SECRETARIADO - FINAL**

Gênero	Idade	Formação				Idade	Hierarquia	Ramo Ativ	Local	Porte	Capital	3) Sec tem Poder nota	4) Poder nível			5) Opinião			6) Valo-rização		
		TS	SE	Outros	Pós							a	b	c	a	b	c	a	b	c	
F	48a			Letras	Asses.Executiva	25a	Gerente	petroquimica	StoAndré/S P	G	N	4	4	4	3	4	4	2	3	4	4
F	23a		SEI			2a1m		comércio	SP/SP	P	M	5	4	5	5	5	5	5	3	3	2
F	20a		SEI					financeiro	SP/SP	G	M	4	3	4	5	5	5	5	4	4	3

Legenda:

TSC = Técnico em Secretariado Completo

SEI = Secretariado Executivo Incompleto

SEC = Secretariado Executivo completo

## APÊNDICE 7

### Justificativa do Questionário nº 1

- Depende de como abordamos um assunto com nosso gestor podemos influenciar sua decisão final
- Porque muitos chefes hoje confiam muito na capacidade de suas secretárias.
- A profissional pode indicar os melhores caminhos a serem tomados influenciando no processo decisório
- Hoje em dia a secretária é considerada uma gerente da área da qual dá assistência: se tudo está correndo bem, se todos os problemas estão sendo resolvidos, se a agenda está cumprida - por mais complexa que seja -, se todas as ligações estão sendo respondidas, a responsável é a secretária. É como você ser a dona-de-casa exemplar: o marido, os filhos têm vida mansa e tudo está limpo, cuidado, arrumado e funciona? Mesmo tendo uma empregada doméstica, cozinheira, babá, motorista, jardineiro, essa dona-de-casa tem o controle, a responsabilidade e organização - precisa ser líder também em casa. Liderança e não passividade (existe esta palavra?) é que conta para que tudo funcione.
- A maioria das vezes a secretária não é consultada para dar sua opinião sobre algo que acontece no seu próprio departamento.
- Desde que o superior dê abertura para isso. Muitas vezes, o próprio superior pede essa ajuda.
- sendo, atualmente, a profissão do secretariado muito atuante, "caminhando" lado a lado com o executivo, como parceiros de jornada, assessorando-o incentivo ao espírito de equipe e empreendedorismo, competências e habilidades são muito mais reconhecidas e treinadas, incentivo ao diálogo aberto, feedback, havendo a parceira, confidencialidade não há porque seu discurso não ser reconhecido de alguma forma, como poder de influência.
- Há projetos que podem ser conduzido pelo profissional e que tenha delegação de decisões gerenciais.
- Bem, eu entendo por processo decisório o que se refira a grandes decisões, como onde construir uma nova planta, quais medidas de redução de custos devam ser implementadas e quando, etc. As minhas decisões não passam dos limites da rotina burocrática diária em torno de suas atividades e agenda de meu executivo. Por exemplo, constantemente ocorre de ele ter 3 compromissos p/ atender numa mesma data em horários próximos, permitindo atender a apenas 1 dos compromissos. Neste caso eu decido

qual ele atenderá, baseando-se no grau de importância naquele momento, i.é., o qual deverá agregar maior valor à empresa, assim como à atividade dele, e o meu papel é ter essa visão de maneira a não ter que perguntar a ele esse tipo de coisa, a menos que eu tenha muita dúvida. É claro que essa classe de decisão é importante até um certo ponto, podendo até influenciar indiretamente uma outra grande decisão, mas de modo geral não interfere nas decisões estratégicas. Nem mesmo o presidente decide sozinho; o staff age por consenso.

- Por ser um profissional inovador com competência e idéias.
- Com certeza, caso seja uma pessoa de confiança e respeitada na sua profissão.
- Sim, mas isso depende do lugar no qual o profissional trabalha, no caso eu faço estágio, não tenho poder de decidir nada.
- Essa influência está diretamente ligada ao grau de competência e cumplicidade entre chefe e secretária.
- É uma profissão de influência positiva pois lidamos com gestores diretamente.
- Convive com as pessoas que tomam decisões e muitas vezes o seu chefe solicita a sua opinião.
- A posição estratégica, assumindo-se que quem precisa de um(a) secretário(a) geralmente tem um volume de trabalho que justifica esse profissional. Desta maneira, são pessoas importantes dentro da organização. Muitas vezes o produto de seu trabalho funde-se com o trabalho dos tomadores de decisão, estes dependem do trabalho daquele. Desta maneira, quanto mais competente for o profissional, mas o tomador de decisão dependerá do mesmo. A importância da influência refere-se diretamente à importância de quem à quem o profissional assiste. A cultura da organização tem papel importante neste triângulo de razões. Eu diria que a razão mais importante porque sem a liberdade de participação do funcionário nos destinos da empresa, não haverá abertura para que essa influência se manifeste. Argumentar-se-ia que competência é difícil boicotar. Concordo; mas política intervêm e anula projetos. Eu diria que um profissional competente deve também ser bom político, quando a empresa não tiver as condições de cultura que facilite a influência.
- Dependendo da abertura que os executivos fornecem para a secretária, ele pode ter a oportunidade de contribuir, opinando e sugerindo, para decisões importantes da empresa.
- Se o argumento tiver sustentação, com certeza terá a atenção da diretoria.

- A secretária é profissional de confiança do seu superior, esta quem filtra as informações e repassa as informações pertinentes.
- Pode facilitar na influencia a secretária é colaboradora.
- Ela acompanha todo o processo e trajeto do executivo. A opinião do profissional de secretariado é válido e eficiente.
- Pois, hoje em dia, o papel da secretária em uma organização é muito mais que simplesmente atender telefone, deixar o arquivo em ordem, etc. As organizações buscam uma secretária multifuncional, capacitada para atender e ter influência sobre decisões, atuando como braço direito do executivo.
- Se o profissional de sec deixa de ser só uma secretária para ser o braço direito de seu chefe ele permite que ele delega a ela decisões
- Se o profissional for competente e conhecer profundamente a organização, através de seu conhecimento generalista e sensibilidade.
- Nós influenciemos o processo decisório por estar próximos aos nossos superiores e também aos subordinados, geralmente nos pedem sugestões/opiniões antes de tomar decisões que envolvem a todos.
- Com o contato constante com diversos setores, fica fácil saber o que realmente está acontecendo na empresa em diversos aspectos, sendo assim, no momento da discussão, o profissional tem argumentos para direcionar a decisão.
- Porque dentro da modernização do mundo globalizado, a sua função de assessor gerencial, como empreendedor e multifuncional está apta e pode influência até melhor do que o próprio executivo no processo decisório.
- A secretária trabalha diretamente com aqueles que tem o poder de tomar decisões e tem acesso a um grande volume de informações. É natural que tenha maior facilidade em ser ouvida pela administração da empresa.
- A assistente pode servir de link entre a hierarquia mais baixa e a mais alta pois tem acesso a todas as camadas hierárquicas do grupo. Pode, portanto, vivenciar melhor o dia-a-dia do que acontece nos diversos departamentos e com isso, às vezes, opinar sobre o que seria melhor à empresa.
- Com criatividade, idéias concretas e poder de argumentação, dependendo

da cultura da organização e da flexibilidade do gestor.

- Pois sua competência e discernimento lhe são oportunidade de mostrar que pode fazê-lo.
- É que o profissional comprometido com a sua profissão que detém uma visão do que está acontecendo no mundo do competitivo que demonstra atitude de liderança, capaz de manter o equilíbrio emocional junto a sua equipe é capaz de manter grandes influências junto o poder decisório da organização.
- Uma vez que o profissional de secretariado tem acesso à todas as informações que levam à tomada de decisão, acredito que ele pode influenciar este processo ao compartilhar com seu executivo o ponto de vista em relação a determinado assunto ou problema a ser resolvido. Em minha experiência, já participei do processo de tomada de decisão principalmente no que tange à demissão e contratação de funcionários e estagiários, portanto devo salientar que a importância do ponto de vista do profissional de secretariado é bastante importante para que haja um processo de tomada de decisão satisfatório, eficaz e eficiente.
- Dependendo da situação, o profissional de secretariado sugere/opina ou, até mesmo, tem a seu cargo o processo decisório.
- A Secretária Executiva, prontamente qualificada para exercer a profissão, pode a partir das suas habilidades e competências influenciar no processo decisório em certos assuntos. Por exemplo: planejamento de carreira do próprio executivo.
- Desde que o profissional seja competente.
- teoricamente deveria participar, afinal é o secretário quem irá, em muitos casos, executar as tarefas, portanto sabe das possibilidades, melhor caminho, viabilidade para tal, é ele a ponte entre a alta direção e os gestores.
- Quando se tem certeza do bom empreendimento assim passando confiança a diretoria
- Em vista da grande carga de compromissos dos executivos, é interessante a Secretária, participar dos processos decisórios, em vista da grande carga de responsabilidades dentro da sua jornada de trabalho.
- Normalmente a secretária acompanha todos os assuntos da empresa, mas dificilmente participa de decisões. Depende muito da cultura da empresa e do nível de subordinação e da competência da profissional.



- Secretariado executivo é um profissional preparado para decisão no processo decisório.
- Ao longo de sua experiência e competências o permite assim influenciar neste processo.
- Somente as pessoas da direção da empresa têm o poder de decidir sobre alguma mudança.
- Na medida em que o profissional conhece o que faz e faz parte no desenvolvimento destes trabalhos ele tem sim como influenciar, assim como qualquer outro profissional.
- A opinião da sec pode ajudar o executivo a tomar a decisão quando ele estiver em dúvida, ajudando-o avaliar os prós e contras.
- A menos que o gestor possua um nível hierárquico alto e dê autonomia suficiente para a sua SEC participar de suas atividades principalmente na resolução de problemas.
- Desde que a cultura organizacional tenha uma visão aberta do papel da secretária, pois grande parte das secretárias estão em posição gerencial junto com a liderança da organização, portanto ela influencia em muito os processos decisórios.
- Devido às demonstrações de conhecimento da área e de responsabilidade nos assuntos relacionados ao seu departamento.
- Pois o prof. sec direciona as informações para os executivos atendidos a fim de direcionar e definir o processo decisório.
- As secretárias atuam em departamento e diretamente com Diretores? Presidência, e isso faz com que seja solicitada sua opinião.
- Grande parte das decisões relacionadas a eventos, hospedagem em hotéis, materiais de escritório, coffee-breaks, os próprios ativos fixos da empresa: tais como móveis, equipamentos de projeção multimídia, ou ainda restaurantes que os chefes freqüentam, são influenciados pelas secretários/assistentes. Devido a isso, é imprescindível que ela seja ética, coerente e honesta em todos os momentos.
- Exerce indiretamente através dos contatos com os clientes internos e externos na formação da imagem da empresa.
- Atualmente a opinião da secretária é muito importante para o executivo, principalmente quando ele fica muito tempo fora da empresa e a secretária torna-se seus olhos. Muitas vezes a secretária decide quem será contratado

para uma nova vaga, qual fornecedor será contratado, entre outros....

- Porque desenvolvemos um canal de confiança com o Executivo e, assim, temos liberdade e, às vezes, até obrigação de dar nossa opinião ou trazer-lhe outros fatos para ajudar nas decisões.
- Segundo a proposta do curso sim, mas vai depender da política e cultura da org.
- Porque ele é um gestor e possui competência para apresentar novas diretrizes para as organizações e possui uma visão estratégica.
- Muitas vezes é ele que tem detalhes e informações sobre o produto ou os serviços que definirão a tomada de decisão, bem como observações que podem dar uma melhor perspectiva do quadro que está sendo analisado pela chefia.
- Se for competente, e por estar diariamente em contato direto com todos os profissionais de apoio que cercam o superior, o profissional de secretariado tem poder de influência nos processos decisórios, principalmente no que diz respeito a área administrativa
- Não sinto ter esse peso um profissional de secretariado ainda.
- informações e ações na hora certa
- Dificilmente. Acredito ser possível apenas em empresas menores, com ressalvas, porque também vai depender do grau de participação e de atuação que esse profissional pode desempenhar, da confiança que o executivo tem sobre o conhecimento que esse profissional possui sobre a organização e o mercado como um todo (visão global), além, é claro, da cultura da organização.
- O secretário por sua competência detém maior conhecimento das rotinas e do fluxo de informações no seu ambiente organizacional. Portanto com influência nos processos decisórios.
- Sendo o profissional de secretariado um agente multiplicador de informações e atos, capaz de direcionar e até decidir nos bastidores o destino de sua empresa e os passos que a mesma deve tomar para decidir os seus problemas
- O Prof. Sec. Desenvolve seu trabalho em relacionamento estreito com executivos que tomam decisões. É sua tarefa providenciar informações e criar um clima de colaboração e confiança. Isso lhe dará oportunidade de analisar os fatos de modo objetivo e desapaixonado, o que lhe permitirá

fazer sugestões importantes; sempre, é claro, que o prof. em questão seja alguém realmente decidido e responsável.

- Pela proximidade com as pessoas que decidem, o Prof. de Sec exerce influência nas tomadas de decisão
- Hoje a opinião da secretária tem grande influência devido ao conhecimento e prática que permeiam.
- Se ela tiver conhecimento do assunto e do funcionamento do setor
- A Sec. detém e possui acesso a variadas informações e, portanto tem capacidade de melhor exprimir opiniões e decisões quando a empresa ou gestores permitem a sua intervenção, melhorando por vezes também as decisões dos seus superiores quando na realização de tarefas.
- pela confiança que nossos chefes tem em nós, devido a sermos sigilosas, discretas e cuidarmos de assuntos muito importantes
- somos um agente multiplicados de informações colaborando com as decisões da empresa.
- Sim e não. Depende da cultura da empresa, do profissional a que o profissional de secretariado está vinculado e até mesmo do perfil desse profissional de secretariado.
- Pela minha experiência de mais de 25 anos como Sec. Exec., raramente pude constatar tal poder delegado ao profissional de secretariado. Na maioria das vezes, esse ficou limitado ao processo decisório de substituição da mesma em caráter temporário (férias, licença maternidade, licença médica), de algum profissional da área de apoio (estagiários, assistentes, copeiras, motoqueiro, alguns fornecedores específicos), de locais para eventos, reuniões externas, hotéis, agência de viagens, etc. Mesmo participando de reuniões do Board Executivo, onde geralmente são tomadas várias e importantes decisões que, direta ou indiretamente afetam a corporação, a participação da Secretária se limita à confecção de Ata e, em alguns casos, como uma segunda opinião ou visão. Porém, a decisão definitiva não fica sob sua responsabilidade.
- sim, com certeza, dependendo do assunto e da abertura que o mesmo tem com o seu superior
- Sendo ele mediador de processos administrativos (depart.), conhecer de toda a movimentação hierárquica (atribuições e responsabilidades) da organização, sempre atento aso detalhes, aplicando diariamente suas competências técnicas e sociais para execução desses processos, este profissional pode e deve influenciar nas tomadas de decisões.

- Mas há controvérsias.
- através da competência e habilidades, a opinião do secretário é levado em consideração e pode influenciar em muito o processo decisório, quando a equipe compreende que o secretário é uma pessoa capacitada e altamente qualificada, suas idéias podem alavancar a um desfecho de sucesso para a solução de situações de impasse, as contribuições de um o secretário não limitam-se a anotar recados e agendar reuniões, isso deve ser coisa do passado. Hoje em dia o prof. está muito mais gabaritado para encarar questões de alto nível e de exigência técnica
- Por estar diretamente ligada à vários assuntos e interagindo com seus diretores e gerentes na adm. da empresas
- Dependendo do relacionamento que tem com a chefia, ela pode opinar em situações que verifica esta necessidade. Entretanto, não é algo formalizado. Ela não tem o papel decisório, mas no desempenho da sua função pode perceber as coisas e opinar. Além disso, indiretamente ela está contribuindo para o poder decisório conforme o trabalho que faz, por exemplo, a Secretária vai formular a correspondência que o seu chefe vai levar para a reunião com os clientes e, conforme a disposição e apresentação das informações, pode ajudar na formação da decisão, pois informações clarear e precisas facilitam a conversa e a negociação.
- Sim com certeza, principalmente, se ele for um profissional renovador com grande conhecimento informado e bem preparado para tal função.
- O profissional tem uma posição de assessoria direta aos cargos decisórios (saff) de uma empresa.
- Desde que seja convincente com sua opinião e experiência com relação ao assunto tratado. Acho que todos os itens (competência/posição hierárquica do Exec/cultura) são importantes, mas talvez o mais significativo seja a competência do profissional.
- Hoje, o Prof. Sec faz parte dos planos de desenvolvimento gerencial, ele decide, opina - traz sugestões, tem capacidade de adaptar às mudanças (fase mais importante follow-up/acompanhamento) conhece de forma impar do trabalho do executivo facilitando a delegação e a implantação de novas idéias, detém poder de informação da organização dentre outros.
- Devido o cargo que exerce se tem a responsabilidade de decidir e resolver problemas.
- A expressão "processo decisório" é muito ampla e seria interessante especificar melhor de quais decisões estamos falando. Dependendo do grau de confiabilidade entre superior hierárquico e seu subordinado, as opiniões

deste podem influenciar. Ex.: promoções, demissões, eventos. Contudo, quando se trata de decisões estratégicas que envolvam questões financeiras, reestruturação física (abertura/fechamento de filias) etc, creio que o poder de influência do profissional de secretariado fica prejudicado.

- Sim, pois o profissional lida com as questões do dia-a-dia da empresa, em geral, muito mais envolvido do que o próprio superior imediato e com uma grande bagagem de informações e argumentos de organização e andamento da empresa.
- Partindo do princípio que o secretário detém parte das informações e está constantemente inserido no dia-a-dia das ações da organização, seu conhecimento é parte importante para contribuir com as decisões.
- este profissional detém informações que pode influenciar nas decisões orçamentárias, auditoria, compras, demissão e admissão
- Desde que a profissional tenha um bom relacionamento com a chefia e exponha suas idéias com clareza.
- Por participar do processo operacional, o profissional de secretariado pode opinar em diversos aspectos
- devido a posição que ocupa
- Porque acompanhamentos o dia-a-dia e interagimos com a equipe.
- O profissional de secretariado pode ser a sua opinião e aclarar as idéias do chefe, já que ela é a pessoa mais ligada a ele de forma a ajudá-lo.
- O secretariado tem conhecimento da empresa nos trabalhos ou negócios influenciando no poder decisório ou decisão
- Quando a decisão refere-se ao pessoal, o executivo pede opinião do secretário na dúvida do executivo procura ouvir o profissional a fim de organizar a sua decisão.

## APÊNDICE 8

### Profissionais de Secretariado - Justificativa do Questionário nº 2 -

- O profissional de secretariado atua como um gestor de informações e o mesmo passa a ser o elo entre o executivo e os demais funcionários, visto que ele tem contato com todos os membros da organização, assim pode ser grande valia sua opinião no processo de tomada de decisão corporativo.
- Temos não só o poder como influência, temos uma maior abrangência das áreas e nos envolvemos mais profissionalmente, as nossas opiniões normalmente são seguidas e acatadas.
- Acredito que sim pois a secretária é o braço direito e em muitas vezes até esquerdo do executivo.
- Porque o profissional está sempre ao lado da direção ou do alto escalão, conhece todos o processo, procedimento.
- A secretária tem conhecimento de processo que podem influenciar uma decisão.
- Este profissional está em contato direto com profissionais que decidem, sendo assim, tem a oportunidade de persuadir.
- Isso depende muito da chefia. Existem gestores que não dão esse poder, outros não. Eu diria que o profissional tem CAPACIDADE de influenciar no processo decisório.
- Depende do perfil do executivo sec está muito próximo do poder decisório da empresa como muito próxima dos colabores tendo então uma visão ampla da organização.
- Médio, devido a algumas profissionais, que se diz profissionais, que não honra e tarefas.
- Embora possamos exercer bastante influência muitas vezes não chegamos a ter essa oportunidade uma vez que alguns assuntos são decididos em reuniões fechadas.
- Creio que esta influência pode se dar apresentando algum plano de melhoria em um devido assunto.
- O profissional atua diretamente com o financeiro da empresa, assim tem o poder de dizer se é ou não viável a compra de um imóvel, de

uma televisão, por exemplo.

- Sim, acredito que a secretária dependendo do tempo de empresa e conhecimento dos negócios dirigidos pelos seus executivos, interfere diretamente.
- Com a mais absoluta certeza. Para isso é necessário que ela esteja bem preparada e sempre atualizada.
- trabalhando de maneira efetiva e também porque conhece todo o processo, bem como as equipes
- A secretária participa ativamente das atividades do departamento. e sempre é questionada, como também incentivada a opinar sobre o andamento dos trabalhos, relacionamentos entre as pessoas etc
- Pois atua diretamente no operacional e coordenação de pessoal.
- Depende do chefe, existem executivos que fazem questão de compartilhar informações com a secretária e ouvem sempre o que temos a dizer sobre determinados aspectos. Outros, por falta de tempo ou por falta de perfil gerencial participativo, não conversam sobre assuntos estratégicos da área e da empresa, por não confiarem na capacidade da profissional de secretariado.
- Na maioria das vezes sinto que o que penso e as soluções que dou a determinados assuntos não servem a meu superior, procuro ajudar da melhor forma, mesmo sabendo que minhas idéias não serão colocadas em prática ou nem serão reconhecidas.
- Nem sempre os executivos podem aparecer, assim, muitas vezes somos o canal de comunicação entre os demais departamentos e níveis hierárquicos para com os diretores. Poderíamos dizer que somos a extensão do cérebro do executivo, muitas das informações da empresa passam por este canal, o que viabiliza tomarmos decisões em conjunto com os diretores.
- Depende da instituição onde trabalha. Entretanto, eu creio que na maioria das vezes este profissional pode influenciar o processo decisório, mas depende muito do assunto a ser tratado.
- A influência do profissional de secretariado está ligada à capacidade de organização e coleta das informações necessárias para as tomadas de decisões da empresa. Uma informação errada, como falta de documentos, interpretações distorcidas, ausência de follow-up com a equipe, entre outros, podem gerar situações que não condizem com a realidade, influenciando assim de forma negativa nas decisões.

- A secretária é um ponto intermediário entre as lideranças e os funcionários, bem como ponto focal para fornecedores, cliente, etc. Ela conhece as necessidades executivas, bem como a dos subordinados destes, podendo e devendo opinar sobre processos e ações de interesse geral da empresa. Muitas vezes a liderança não tem determinada visão sobre um tema que possa ser importante ao funcionário, que é percebido pela Secretária através de feedbacks que ela recebe. O mesmo se passa na forma inversa - as vezes os funcionários não entendem determinadas ações da empresa, onde a secretária pode orientá-los de forma que entendam com clareza os motivos, sempre atendendo critérios de confidencialidade que os temas envolverem.
- Sim, dependendo do executivo a quem se reporta.
- Muitas vezes somos consultadas e solicitadas a darmos nosso parecer sobre determinadas situações
- Com certeza, a secretária passiva e submissa já não é mais a secretária de hoje, que atua como assessora, consultada freqüentemente pelo seu executivo, a não ser em organizações onde a administração autocrata não pode ouvir opiniões de seus colaboradores.
- Dependendo de sua posição hierárquica na empresa, este profissional pode influenciar no processo decisório.
- Muitas vezes, temos o poder de influenciar, porque participamos de cotações com empresas diversas, por este motivo, podemos avaliar a qualidade das empresas e o custo que esta nos apresenta.
- Porque é ele quem está sempre em contato com o cliente, consegue distinguir qual a melhor solução em muitos aspectos. É um agente intermediário entre a empresa e o cliente.
- Sem dúvida, por exemplo, há uma questão para ser resolvida e a secretária conhece o procedimento e o histórico daquele acontecimento, ela relata e influencia na tomada de decisão indicando qual é o melhor caminho a seguir, sugere também qual é a melhor decisão nos assuntos rotineiros.
- Este poder depende do assunto em questão, da cultura empresarial e da abertura junto ao executivo que assessora.
- Minha resposta está baseada no relacionamento que mantenho com minha chefia, que me consulta sempre que precisa tomar decisões,



independente se o assunto diz respeito diretamente a mim ou não. Acredito que considere a minha opinião e acaba ponderando suas decisões.

- Poderia participar muito mais do que nos dias de hoje, pois ela também tem poder de decisão, mesmo porque acompanha o dia a dia da área que trabalha.
- A Secretária dificilmente influencia nos processos decisórios, porque infelizmente a maioria das empresas ainda não se conscientizaram do quão importante é o papel dessa profissional na estrutura organizacional.
- A influência só acontece a partir do momento que a tomada de decisões passa por sua alçada.
- O poder de influenciar o processo decisório depende muito do tipo de relacionamento (confiança) entre a secretária e sua chefia.
- Sim, porque é um cargo de confiança e muitas vezes o gestor compartilha dos problemas e acaba pedindo conselhos, opinião, ajuda para resolvê-los.
- meus chefes pedem a minha opinião p/ as negociações
- Em partes, pois os processos desempenhados ficam mais no campo operacional do que estratégico do negócio, porém depende muito da política da empresa.
- Cria-se um relacionamento de confiança e conhecimento da empresa, onde nossa opinião passa a fazer a diferença.
- a sec tem habilidades e competência
- Isso depende da visão da chefia. Já trabalhei com quem me participa de reuniões como também com quem mal comunicava o que acontecia com a empresa.
- Secretariado tem poder de influenciar o processo decisório porque no exercício de suas funções, encontra-se nos altos escalões das empresas onde se estabelece os objetivos e metas a serem alcançados pela empresa, tem conhecimento geral da empresa, tem conhecimento de assuntos sigilosos e trabalho em equipe.
- Como ele tem acesso a muitas informações, tanto dentro como fora da empresa, pode opinar com segurança sobre muitos assuntos. Além disso, como geralmente é um profissional que passa mais tempo dentro

do escritório, em contato com todos os outros funcionários, tem oportunidade de observar tudo o que acontece dentro na empresa, tanto em termos de processos, como em termos de relacionamentos.

- O contato direto com o executivo e suas atividades, a interligação com os seus subordinados, fornecedores e demais parceiros facilita a visualização com maior facilidade dos problemas e soluções.
- Pode ajudá-lo pesquisando e levando dados fundamentais para a tomada de decisão. Dependendo do assunto, claro, o profissional de secretariado é quem decide. Depende também da autonomia concedida ao profissional.
- Depende da cultura da organização. Há muitas empresas que valorizam o profissional de secretariado, até porque é ele quem executa o papel de facilitador do executivo; é quem o assessoria, e em geral possui uma visão mais ampla e global da organização do que outros profissionais, cujas tarefas são bem específicas.
- Quase tudo depende da formação e da competência do profissional de secretariado que assessoria; o resto (pouco) depende da abertura e da maturidade do executivo assessorado. Se o profissional é bem formado, informado, treinado, competente, criativo, pode fazer um trabalho de base de tal envergadura que acaba realizando grande parte da tarefa a ser "finalizada" pelo Executivo que assessoria.
- Detemos muita informação, precisamos sempre estar a ser bem informadas inclusive porque somos cobradas no trabalho, então quando preciso ou necessário podemos influenciar em qualquer processo decisório junto aos executivos.
- toda decisão a ser tomada meu gerente me consulta para ter certeza que não está fazendo a coisa errada
- Quando existe uma boa comunicação entre a secretária e o executivo, ele certamente perguntará a opinião da secretária sobre diversos assuntos, influenciando sua decisão.
- Como gerencio todas as atividades do meu executivo, acabo tendo acesso a todas as informações da empresa, o que facilita o meu entendimento, aprendizado e envolvimento nos assuntos, tornando-me uma facilitadora e consultora na maioria das decisões que minha chefia irá tomar é claro que exige-se um nível de amadurecimento, postura, competência e confiabilidade por parte da secretária, caso contrário, a chefia não lhe dará crédito, ela simplesmente se tornará uma secretária operacional.

- Depende da importância que a cultura da empresa dá a esse profissional.
- Não sei em outras empresas, mas na empresa em que trabalho a opinião da secretária é pouco ouvida.
- Mediante a sua vivência diária a secretária tem a possibilidade de ver as situações tanto da perspectiva do executivo quanto do colaborador e desta forma tem subsídios para eventualmente influenciar o processo decisório.
- Não acredito. Acho sim que o profissional pode expressar sua opinião, porém a decisão final é sempre dos administradores. Em se tratando de empresas multinacionais principalmente, onde quase sempre a decisão final é sempre dos acionistas majoritários.
- Depende da abrangência da decisão e da abertura do superior hierárquico. Em alguns casos o poder seria 5 e outros 1. Porém a influência é muito grande.
- O poder de influenciar no processo decisório que a secretária tem, depende muito da cultura da empresa. Muitas empresas são conscientes do valor que ela tem e exerce em suas funções, porém, ainda existem muitas que não têm esta consciência, não levam em consideração a visão e opinião da profissional. Acredito que em grandes empresas, as secretárias sejam "ouvidas" pelos seus superiores e exercem um poder sobre os processos decisórios. Optei pelo 3, que seria médio, pois existem muitas empresas que ainda consideram as secretárias, apenas como simples executoras de serviços.
- O profissional de secretariado é um assistente imediato do executivo, participa das decisões diretamente.
- em partes sim, mas depende da cultura da empresa
- Sim, depende muito da cultura da empresa onde trabalha, mas o profissional de secretariado é uma pessoa que conhece muito a organização, sempre precisa ter uma visão clara e objetiva de todo o funcionamento administrativo e isto pode ajudar nas tomadas de decisão. Muitas vezes os executivos desconhecem rotinas simples, que podem afetar o resultado final de um processo.
- Isso vai depender muito da cultura da empresa/ de como essa profissional é vista na empresa. Na empresa onde trabalho não existe a menor possibilidade da secretária influenciar nas decisões do chefe. Isso porque nem mesmo os assuntos em pauta entre as áreas e os

chefes são passados para as secretárias. A atividade das secretárias é, primordialmente, "linkar" chefes a área para que executem suas tarefas sem interferências, além de cuidar dos interesses pessoais do executivo. Raros chefes ainda permitem que a secretária se posicione sobre determinado assunto. A opinião da profissional de secretariado, porém, é irrelevante para o resultado.

- Depende do espaço/valor que cada empresa atribui ao trabalho do profissional (cultura). Também do espaço/liberdade que o executivo dá à sua secretária para estar opinando e até mesmo autonomia de ação.
- A secretária, como um braço direito de seu gestor, conhece a fundo quais são as pretensões da empresa, o que ela precisa e em que momento precisa, portanto, tem o poder de influenciar o processo decisório.
- Na circunstância que precisa ter iniciativa e criatividade ou no momento que solicitam nossa opinião para prosseguimento de um assunto ou um solução para um determinado problema, considero o poder de influência da secretária importante.
- A profissional de Secretariado pode auxiliar seu Gestor na tomada de decisão utilizando seu conhecimento técnico em benefício do processo decisório.
- O profissional de secretariado atua como agente facilitador (tráfego de informações) e contribui nas tomadas de decisão. Faz parte da nossa missão informar nosso superior sobre a legalidade da sua tomada de decisão, principalmente levando em consideração se o momento é ideal ou adequado.
- Muitos profissionais de secretariado já obtém a tomada de decisão dentro de vários setores da organização, e são fontes de informações administrativas importante para seus executivos, influenciando sim o processo decisório.
- A profissional de secretariado exerce um papel muito importante dentro das empresas como assessora ou assistente, facilitando a comunicação entre as áreas dentro da empresa e entre a empresa com seus clientes e fornecedores. Também tem um papel fundamental na parte administrativa dos negócios para preparação de reuniões, documentos, viagens e eventos. Porém, o cargo ainda continua muito limitado no poder de tomar decisões ou até mesmo influenciar. É claro que, o desempenho profissional da secretária influencia na imagem da empresa para com o cliente, isso temos que levar em consideração, mas total influência nas decisões isso não acontece.

- Sim, tem conhecimento de vários aspectos da empresa interno e externo.
- Poder de influência em áreas administrativas, quando se trata de decisões altamente técnicas não há condição de opinar.
- Dependendo da situação/assunto, o profissional de secretariado é questionado sim, onde muitas vezes é levado em conta sua opinião ou sugestão.
- Depende do seu grau de conhecimento sobre o funcionamento da empresa, você tem como não diria influenciar, mas sim apresentar soluções assertivas, emitir opinião, ou apresentar sugestões de aprimoramento e/ou outra visão (sua e/ou de seus colegas) ao seu superior hierárquico.
- Sim depende também muito do executivo com quem você trabalha.
- Depende do entrosamento da secretária com seu executivo. O ideal é que exista sintonia nessa relação profissional, o que acaba fazendo com que a secretária tenha liberdade e "abertura" para opinar nos assuntos da empresa.
- Pela posição que ocupa tem a oportunidade de expressar sua opinião de uma maneira diferenciada. E algumas vezes a opinião é atendida pela empresa. Provando que sim o profissional de secretariado pelo influenciar no processo decisório.
- O profissional de secretariado tem um conhecimento ampla de vários assuntos.
- Nem sempre os profissionais de secretariado conseguem influenciar em processos decisórios, pois não são envolvidos.
- a sec participa de maneira efetiva de todos os processos, contribuindo com argumentos e opiniões.
- Sou sempre consultada sobre qual o meu "felling" para determinados assuntos delicados.
- tem poder, mas nem sempre pode dar sua opinião por causa da discriminação que ainda existem em torno da profissão.
- depende de seu executivo e de como a empresa executa, pois se o executivo não der a liberdade necessária ao prof. sec ela não consegue executar do modo como gostaria.

## APÊNDICE 9

### Justificativa dos Executivos

- Em questões administrativas entre os trabalhos relativos somente ela e o seu responsável.
- Sim mais num grau de decisão pequeno
- Sim, por conhecimentos acadêmicos (formação) e a ética profissional, tendo experiência e responsabilidade nos atos cabíveis ao seu cargo.
- Este profissional tem influencia no direcionamento das agendas e pode influenciar nos prazos de um processo decisório mesmo sem perceber.
- Entendo que um profissional da área de secretariado por ter possibilidade de estar sempre vendo os dois lados que são do líder e dos liderados e com uma sensibilidade adequada pode influenciar em muito decisões estratégicas.
- É a pessoa que filtra quem pode chegar junto ao decisório e muitas vezes, dependendo do assunto, resolve pelo mesmo.
- Depende das decisões; muito para assuntos ligados ao dia a dia dos colaboradores (predial, transporte, etc) e pouco em decisões do negócio da empresa.
- Processos decisórios em empresas de grande porte são muito centralizados e geralmente são resolvidos em cúpulas de "Board's" que geralmente são muito fechados e não permitem interferências por colaboradores de grau hierárquico menor.
- Dependendo do profissional ele acaba sendo o braço direito da diretoria e sua opinião tem um peso muito grande quando se adquire o respeito.
- Podem ajudar, todavia, muitas vezes as decisões são tomadas em face de uma visão abrangente de mercado.
- O profissional de secretariado deve ter conhecimento de tudo que se passa no setor, e além de ter contato com as pessoas, deve ajudar a chefia em aspectos que muitas vezes ela não vê.
- Este profissional é extremamente utilizado para acompanhar as

exigências de mercado e tem como característica positiva a pluralidade. Sendo assim é capaz de juntar fatos e opiniões capazes de influenciar o processo decisório.

- Um profissional bem preparado pode ter um poder de influência razoável em sua atividade