

AS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS COMO FERRAMENTA DE CONSULTORIA

Ady Lainy Mendes Fernandes¹
Claudia Tonioti Kloss²
Elisa Rasmussen Menegassi³
Susanne Genthner⁴
Fernanda Landolfi Maia⁵

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo apontar em que medida as novas competências secretariais possibilitam a atuação profissional em consultoria interna e externa. Embora as diretrizes curriculares da graduação em secretariado não exijam capacitação específica para consultoria, o profissional de secretariado acaba exercendo esta atividade indiretamente, pois teve formação em diversas áreas o que leva a ter uma capacitação específica, conseguindo estabelecer uma relação com perfil exigido de consultor empresarial. Além da revisão de literatura, o campo empírico constituiu-se de questionário *on line* e entrevistas semiestruturadas. Os resultados apontaram para um cenário em que o profissional de secretariado está capacitado para atuação em consultoria e atende as exigências do mercado atual.

Palavras-chave: Secretariado Executivo; Consultoria; Consultoria Secretarial.

ZUSAMMENFASSUNG

Dieser Artikel hat als Hauptziel, hinzuweisen, in welchem Masse die neuen Zuständigkeiten im Sekretariat professionelle Ausübung in der internen und externen Beratungstätigkeit ermöglicht. Obwohl die lehrplanmässigen Richtlinien im Sekretariat keine spezielle Ausbildung für die Beratung geben, übt der Sekretär indirekt dennoch diese Tätigkeit aus. Der Sekretär hat ja in seinem absolvierten Studium verschiedene Bereiche kennen gelernt, die ihn qualifizieren zu einer guten Beziehung zu dem erwarteten Profil eines Unternehmensberaters. Ausser der Überprüfung der zuständigen Literatur, konstituiert sich der Erfahrungsbereich durch Fragenbogen *on line* und halb strukturierte Interviews. Die Ergebnisse deuten auf einen Bereich hin, in dem der Fachmann des Sekretariats befähigt ist, Beratungstätigkeit auszuüben und den Forderungen des aktuellen Marktes zu entsprechen.

Keywords: Das Exekutivsekretariat; Beratung; Sekretariatberatung.

¹ Graduanda em Tecnologia em Secretariado UFPR (6º período).

² Graduanda em Tecnologia em Secretariado UFPR (6º período).

³ Graduanda em Tecnologia em Secretariado UFPR (6º período).

⁴ Graduanda em Tecnologia em Secretariado UFPR (6º período).

⁵ Doutora em Sociologia. Secretária Executiva e Cientista Social. Professora Adjunta I UFPR/SEPT.

1 INTRODUÇÃO

Com o passar dos anos o profissional de secretariado vem sendo cada vez mais solicitado e suas competências mais usadas no desenvolver de suas tarefas e atribuições. Passou-se a se exigir, além de simples serviços cotidianos (agenda, marcação de reuniões e viagens, atendimento telefônico, arquivo, atendimento a clientes), trabalhos mais específicos no assessoramento e atendimento de seu gestor em áreas diversas. Atuando como líder de equipes, representando a empresa quando for solicitado, participando de grupos de trabalho, tornando mais simples, rápido e eficaz na busca da administração de tempo e custo, tornou-se o secretário executivo indispensável à empresa.

Com visão holística do profissional de secretariado, Borth et al (2013) afirmam que a visão generalista, somadas a técnicas de liderança e sua facilidade de relacionamento interpessoal, político e social, o secretário executivo tornou-se um profissional de excelência para o desenvolvimento de atividades relacionadas a pensamentos estratégicos, comunicação, eficiência, iniciativa, comportamento, ética e senso político-social, econômico e cultural.

Com a procura incessante do mercado de trabalho por profissionais mais qualificados, o profissional de secretariado foi se capacitando e se atualizando para compreender e suprir esta demanda. A crise econômica veio corroborar com esta oferta de mercado, onde faz com que a empresa necessite de menos investimentos e mais qualidade técnica, surgindo aqui um novo nicho de mercado para a área secretarial, a consultoria.

Pelo exposto acima o objetivo desta pesquisa é apontar em que medida as novas competências secretariais possibilitam a atuação profissional em consultoria interna e externa. Parte-se então, para uma conceituação sobre consultoria e suas vertentes, e como o secretário executivo, com suas novas competências, pode desempenhar atividades como consultor.

Este artigo foi estruturado da seguinte forma: primeiramente, realizou-se a pesquisa bibliográfica e leitura de artigos, com o intuito de angariar material teórico para a pesquisa do tema, em seguida utilizou-se da ferramenta de questionários por meio eletrônico e profissionais entrevistados pessoalmente para o levantamento de

dados, e por fim, apresentou-se os resultados obtidos e o levantamento destes nas considerações finais.

2 REVISÃO TEÓRICA: PRESSUPOSTOS SOBRE AS NOVAS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS

Os profissionais de secretariado tiveram que se adequar nas últimas décadas a uma nova realidade no que tange ao desenvolvimento das atividades básicas e complementares inerentes ao trabalho. Com o advento da tecnologia incorporada fortemente ao mercado de trabalho e a globalização como pano de fundo da mundialização das grandes corporações, as atividades desenvolvidas pelo profissional de secretariado passam a incorporar um perfil profissional capacitado e de excelência, que busca junto à organização o cumprimento de metas e lucratividade. Procurando entender esta nova realidade, identifica-se dentro das novas competências secretarias um profissional mais qualificado, capacitado e proativo no que diz respeito à função secretarial e a gestão dentro da organização.

Embora o ponto de partida para grandes transformações na profissão secretarial tenha sido sua regulamentação, criada na década de 1980, que se deu por meio da Lei nº 7.377 de 30/09/1985 e complementada pela Lei nº 9.261 de 11/01/1996 e pelo Código de Ética, é na década de 1990 que o profissional de secretariado passa a integrar as equipes nas organizações como co-gestor e membro atuante.

Para os autores Bartolotto e Willers (2005, p.47) ainda que estas mudanças sejam apenas o início de um colaborador mais qualificado “o mercado tem exigido profissionais de formação acadêmica específica e direcionada à área de atuação em Secretariado Executivo”. Esse cenário corrobora com as inúmeras lutas sindicais da área em função do cumprimento das Diretrizes Curriculares Nacionais no que corresponde aos cursos de formação superior (Bacharelados e Tecnológicos) e formação técnica em secretariado com relação aos seus projetos pedagógicos e linhas de formação.

Estas transformações do próprio trabalho secretarial, amparadas pelas legislações pertinentes na área, possibilitaram, juntamente com as novas exigências do mercado de trabalho, a efetivação de um novo perfil profissional de secretariado,

explorando aptidões que lhe permitem assumir cada vez mais responsabilidades dentro da organização.

Caracterizado por ser um profissional com visão ampla do mercado de trabalho e da empresa, o secretário executivo acompanha os processos de qualidade, tecnologias e gestão da informação, competências e habilidades que buscam constantemente a qualidade e aptidão para deliberar assuntos das diversas áreas das organizações sob a ótica e autonomia secretarial. Essas características lhe permitem aferir uma postura analítica, interpretativa e crítica ajudando na administração de processos e de pessoas, tomada de decisões e gestão nas organizações.

Neste novo *modus operandi*⁶ nos deparamos com as competências secretariais aprimoradas que permitem ao profissional de secretariado ter uma visão holística antecipando mudanças e/ou possíveis problemas na organização, atuando na figura do co-gestor. Tais competências contemplam transformações na base técnica da profissão como apontam Maia e Oliveira (2015)

“Vivemos num período de constantes transformações no mercado de trabalho. As profissões, em função de um mundo globalizado e dinâmico, sofrem muitas modificações em sua base técnica. As reconfigurações das profissões se dão por meio de novas atribuições que são inseridas no rol de atividades desenvolvidas. Somam-se a esse fato as exigências por uma superespecialização em áreas correlatas, o que faz a polivalência o pano de fundo deste contexto. A área secretarial acompanhou este movimento e, além de manter e aprimorar as atividades de base técnica, também aderiu a um trabalho de cogestão encarregando-se de novas atividades de assessoria.” (Maia e Oliveira, 2015, pg. 11).

As atividades de base técnica como citam as autoras acima tem como ponto de partida atendimentos telefônicos, pessoal e eletrônico; gerenciamento da agenda dos gestores; fazer *follow-up*; redigir em português e inglês; organizar e participar de reuniões; organizar eventos; preparar viagens nacionais e internacionais dos gestores; lidar com documentos e arquivos físicos e eletrônicos. Entretanto, este profissional se depara também com as atividades de base complementar, que foram inseridas na medida em que o cenário das organizações constitui-se por exigências cada vez maiores, a saber.

⁶ Maneira que determinada pessoa utiliza para trabalhar ou agir, ou seja, as suas rotinas e seus processos de realização. (<https://www.significados.com.br/modus-operandi/> acesso em 09/09/16 às 15h)

Uma das novas atribuições do profissional de secretariado executivo é atuar como agente facilitador, desenvolvendo a sua capacidade de relacionamento interpessoal. Com a observação como epígrafe, vê-se a necessidade de se utilizar as habilidades com equilíbrio emocional, domínio da linguagem não verbal, visão da empresa como um todo e efetivo relacionamento com cliente, possibilitando no dia a dia com o executivo, colegas, clientes e fornecedores, uma relação produtiva.

Outra característica fundamental é a atuação do profissional de secretariado executivo como agente de resultados. Entender a visão e missão da empresa é base para a sua boa atuação e engajamento, pois só assim estes profissionais poderão auxiliar seus executivos a obterem resultados esperados pela organização. Faz-se necessário também, conhecer o organograma da empresa, a hierarquia e a cadeia decisória para facilitar a distribuição de informação. Com isso o secretário executivo passa a ter papel estratégico dentro da organização, com o *status* de co-gerência que os leva a necessidade do entendimento desta função e suas exigências, tais como, planejamento, organização, direção e controle. Como assessor, o secretário deve ser proativo. Segundo Covey (1989)

[...] as pessoas proativas aceitam a responsabilidade facilmente, pois sabem que a essência de seu comportamento não está gravada em circunstâncias nem condições externas. O comportamento é resultado de uma escolha pessoal, fundamentada em valores próprios." (Covey, 1989 p.75).

Assim o profissional de secretariado pensa, seleciona, interioriza e age na hora certa, otimizando as ações nos processos de decisão. Do mesmo modo, transforma a informação em conhecimento, gerencia estas informações e as modifica para usá-las a seu favor, facilitando assim o seu trabalho e de sua chefia, utilizando a administração do tempo como recurso importante na execução de tarefas e organização da sua rotina.

Ainda, percorrendo as reflexões acerca das atribuições complementares do profissional em secretariado executivo, confrontou-se com as características de agente facilitador e de qualidade, como será visto nas linhas que seguem.

A comunicação é um dos instrumentos mais importantes dentro das organizações, pois é através dela que é possível o entendimento quanto a verdadeira intenção, seja de forma verbal ou escrita. Entre as atribuições do

secretário executivo cabe o domínio das técnicas de comunicação, sejam elas interpessoais e empresariais a fim de facilitar a fluidez da comunicação. Desta forma, a gestão da informação passa a ter um facilitador fundamental que é o profissional da área secretarial.

Outra atribuição, não menos importante, é o envolvimento deste profissional supracitado nos programas da qualidade implantados nas organizações. Desde a década de 1990 as empresas brasileiras adotam programas da qualidade total, a fim de estabelecer metas e critérios de qualidade no que tange a oferta de produto e serviços.

O profissional de secretariado executivo, por ser o que chamamos de figura neutra dentro das organizações, é constantemente solicitado a ser o multiplicador desses programas pela alta direção empresarial. Ainda, é um profissional decisivo no processo de certificação das empresas, pois é quem guarda, organiza e acessa as informações e documentos a serem consultados diante de uma auditoria para certificação.

As linhas acima permitem refletir a respeito das alterações das configurações do trabalho do profissional de secretariado executivo. Entretanto, nossa questão norteadora permeia a seguinte indagação: em função do domínio das atividades de base técnica e inserção de inúmeras habilidades e competências para o desenvolvimento de novas atividades consideradas de base complementar, seria o secretário executivo uma espécie de consultor interno de micro atividades nas organizações?

Adiante aborda-se a conceituação de consultoria organizacional e de que forma, para além das inúmeras atividades já exercidas, os profissionais da área secretarial atuam como consultores nas organizações.

2.1 CONSULTORIA EMPRESARIAL: DEFINIÇÕES E PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS

Em termos gerais a consultoria é definida, segundo Giorni (2016, p. 24) como “[...] uma relação de conhecimento e ajuda que se estabelece entre a organização-cliente e o consultor. E esse processo de ajuda ocorre quando as pessoas desejam algum tipo de mudança”.

Na área profissional, a consultoria pode ser vista como um serviço de aconselhamento, dado como resultado da identificação, análise e soluções para os problemas apontados. Também pode ser vista como um processo interativo entre o agente de mudanças, no papel do consultor e o cliente, ajudando nas tomadas de decisões, mas não monopolizando a situação em suas mãos, pois ele não conhece a empresa com todos os seus detalhes como aqueles que nela trabalham.

Pode-se concluir que a consultoria vem para trazer melhorias nas organizações, dando prioridade numa maior integração e satisfação a seus colaboradores. Após a identificação dos problemas, as soluções são implantadas e, conseqüentemente, os problemas são solucionados. Outro objetivo da consultoria é a estruturação ou até mesmo a reestruturação organizacional, esse processo se dá através do levantamento e análise de dados da atual situação organizacional, seus processos, métodos e colaboradores.

Para atuação nesta área de consultoria faz-se necessário um perfil que, segundo Giorni (2016, p. 42) “é uma pessoa que está em posição de exercer alguma influência sobre um indivíduo, grupo ou organização, mas não tem poder direto para produzir mudanças ou programas de implementação”. Para ser um consultor é necessário então, que se tenha algumas características, e elas estão divididas em três grupos, conforme abordado nas linhas abaixo.

Observam-se primeiramente aspectos de natureza comportamental, ou seja, a postura e a forma que o consultor conduz o seu trabalho. Dentro destas qualidades ainda pode-se citar: cultura geral, bom relacionamento interpessoal, saber negociar, ser confiável, lidar com erros e lealdade. Outra atribuição não menos importante é a habilidade que segundo Crocco e Guttman (2010 p. 30) “[...] pode-se definir habilidade como conhecimento específico aplicado que proporciona graduação de flexibilidade do consultor na proposta de otimização dos resultados”. E por fim, o conhecimento amplo em administração, economia e política internacional, ser generalista e saber buscar e consolidar informações. O consultor, por contemplar perfil generalista, possui amplo conhecimento em várias áreas, procurando atualizar-se constantemente, sempre com visão sistêmica desenvolvida.

Dentro da grande área da consultoria existem dois tipos de consultoria, a externa e a interna. Na consultoria externa o profissional não tem vínculo com a empresa. Suas vantagens são a imparcialidade, pois não está envolvido com as

rotinas da empresa e traz consigo o conhecimento e a experiência de consultorias realizadas em outras empresas. Entre as desvantagens está o pouco conhecimento da empresa como um todo e não conhecer os colaboradores e equipes da organização.

No caso da consultoria interna o profissional tem vínculo com a empresa. Suas vantagens são a de conhecer muitos aspectos e detalhes da organização e ter acesso fácil aos colaboradores e às equipes. Entre as desvantagens está a pouca experiência em consultoria, dificuldade de ser imparcial, pelo fato de conhecer muito bem os colaboradores e a dificuldade em propor mudanças. O quadro 1 exibe as principais etapas de um processo de consultoria.

QUADRO 1: ETAPAS DE PROCESSO DE CONSULTORIA

ETAPA	DESCRIÇÃO
Apresentação da consultoria	Etapa inicial, que é quando o consultor tem seu primeiro contato com o cliente, apresentando seu serviço, qualidade, experiência e resultados alcançados. Da mesma forma o cliente apresenta ao consultor a empresa que será analisada e suas expectativas com o serviço. É nesse primeiro contato que a relação entre consultor - cliente e cliente - consultor é estabelecida.
Negociação do contrato	Neste momento o consultor apresenta a proposta de venda, explicando e detalhando o que será feito e as fases que virão a seguir.
Diagnóstico e elaboração do plano de ação	Nesta fase é realizada uma análise detalhada dos setores e dos processos da organização. Os dados podem ser diagnosticados através das seguintes ferramentas da administração: análise SWOT, matriz GUT, diagrama de Pareto, e diagrama de Ishikawa. É o plano de ação que apresenta as ações que serão tomadas, o tempo necessário e os responsáveis pela execução. O plano de ação pode ser elaborado através das ferramentas 5W2H ou do Ciclo PDCA.
Execução do plano de ação	É o momento de colocar em prática o plano de ações que foi elaborado. O consultor não trabalha sozinho, pois precisa do apoio da presidência da organização, para gerenciar o processo de mudança e é neste momento que todos os envolvidos tenham consciência em relação às mudanças propostas.
Conclusão da consultoria e monitoramento	É a fase de concluir o trabalho com o objetivo de deixar a organização pronta para absorver as mudanças e que elas sejam incorporadas nas rotinas da organização. Nessa fase o consultor também já consegue apresentar os primeiros resultados por meio de indicadores de desempenho, fazendo um comparativo do antes e do depois da consultoria. É quando o cliente

	entende a viabilidade e a necessidade da contratação do serviço de consultoria.
--	---

FONTE: www.portal-administracao.com/2015/01/consultoria-empresarial-conceito-e-etapas.htm, acesso em 02/09/2016 - Adaptado pelas autoras.

Por meio da descrição destas etapas percebemos que o consultor realiza um trabalho minucioso e é visto como um agente de mudanças que auxilia seus clientes a entender e agir em momentos de dificuldades organizacionais. Além de todos os pontos citados, podem-se verificar ainda benefícios em relação à figura do consultor dentro da organização: economia de tempo, quebra de rotinas, neutralidade de pareceres, catalisador de ações e a amplificação da capacidade intelectual da empresa.

A questão é que a consultoria interna nem sempre possui um cargo ou função específica para sua realização e fica a cargo de profissionais que tenham visão holística da empresa, bem como conhecimento em diversas áreas e estejam em constante aperfeiçoamento profissional, como é o caso do secretário executivo. Analisa-se a seguir, em que medida é possível que este profissional seja incumbido da realização de pequenas consultorias internas dentro das organizações.

2.2 O SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO CONSULTOR

A área de consultoria secretarial é muito nova, o que leva a reflexão sobre conceitos específicos. Assim, algo que é novo sempre nos instiga ao estudo e ao desenvolvimento de nova visão a respeito de tal temática. Ao passar dos anos, ao profissional de secretariado, foi-se agregando novas tarefas e desta forma aumentando seus conhecimentos específicos.

Na literatura secretarial, Giorni (2016, p.120) traz uma reflexão do profissional de secretariado e sua vocação, suas características e sua atuação como consultor. Sabe-se que este profissional é multifuncional e seu perfil é recheado de características; e que de tempos em tempos vão se qualificando e se aproximando de um profissional mais independente e mais próximo de seu gestor. Segundo Oliveira (2015, p.156) “vocação representa escolha, tendência, inclinação e predileção, mas também significa pendor e talento”.

Ao analisar as profissões de consultor e secretariado, segundo a visão de Giorni (2016, p. 33) pode-se verificar que existem muitas semelhanças entre as duas áreas. Tanto uma quanto a outra exigem percepções e competências que os capacitem ao exercício da consultoria. Assim, o profissional de secretariado tem plenas condições de atuar no papel de consultor interno da organização. Com seus conhecimentos e habilidades adquiridos através de formação em diversas áreas e com *status* de gestão ele pode opinar, orientar, assessorar e coordenar equipes. É importante aqui ressaltar que este profissional comprometido e responsável, supera qualquer desafio a ele entregue, diagnosticando e sugerindo novas metodologias e procedimentos, sendo ainda sigiloso no que diz respeito a todas as informações perante a empresa.

Utilizando das ferramentas citadas dentro do percurso metodológico, pode-se, através de sua análise, mensurar adiante o verdadeiro papel do profissional de secretariado e sua real eficácia dentro da organização.

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para a realização deste estudo baseou-se, inicialmente, em uma pesquisa bibliográfica de artigos científicos e livros que abordam sobre o tema proposto. Gil (2001, p.44) afirma que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida em material já elaborado, constituída principalmente de livros e artigos científicos”. Com o objetivo de provocar uma reflexão da evolução das competências do profissional de secretariado revelando um novo viés na área secretarial, que nada mais é do que a consultoria secretarial.

A pesquisa foi realizada com o apoio de dois instrumentos de coleta de dados, um em forma de questionário estruturado, classificado como quantitativo, onde o respondente escolhe a resposta em um conjunto de opções pré-determinadas, e outro em forma de entrevista semiestruturada, onde o entrevistador tem a liberdade de inserir novas questões ao longo da entrevista, fazendo dela uma conversa amistosa.

O questionário foi realizado no período de 31/08/16 à 17/09/16. Foi composto por vinte (20) questões fechadas e divulgado por meio eletrônico. Os critérios

usados na elaboração das questões pretendem apontar as novas competências secretarias como ferramenta da consultoria.

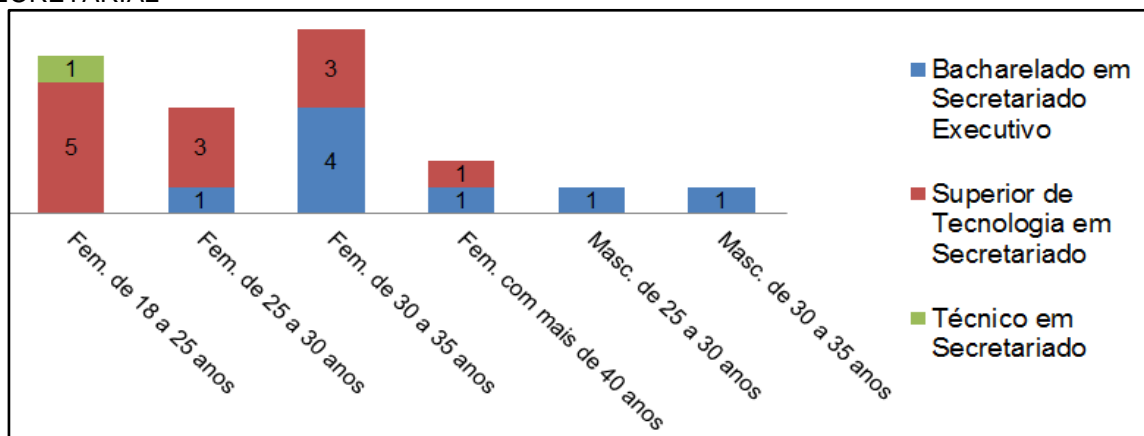
A entrevista semiestruturada, se classifica como qualitativa, realizada no período de 04/09/16 à 26/09/16 que segundo Flick (2009)

“A pesquisa qualitativa pode apoiar a pesquisa quantitativa e vice e versa, sendo ambas combinadas visando a fornecer um quadro mais geral da questão em estudo. Os aspectos estruturais são analisados com métodos quantitativos, e os aspectos processuais analisados com o uso de abordagens qualitativas. A perspectiva dos pesquisadores orienta as abordagens quantitativas, enquanto a pesquisa qualitativa enfatiza os pontos de vista dos sujeitos.” (FLICK, 2009. p. 39).

A entrevista semiestruturada foi constituída por trinta (30) questões abertas, porém específicas e de fácil entendimento. Entrevistou-se cinco (5) profissionais de secretariado que atuam na área secretarial e que prestam ou já prestaram consultoria na área, os mesmos foram contatados previamente via e-mail e telefone com propósito de agendar a realização da entrevista. As entrevistas foram gravadas, transcritas na íntegra e analisadas para discussões do presente estudo.

Com relação aos respondentes do questionário deparou-se com um grupo heterogêneo, com idade variada e de formação acadêmica entre técnico de secretariado a bacharelado em secretariado executivo, assim como mostra o gráfico 1.

GRÁFICO 1: FORMAÇÃO X SEXO X IDADE - PROFISSIONAIS ATUANTES NA ÁREA SECRETARIAL



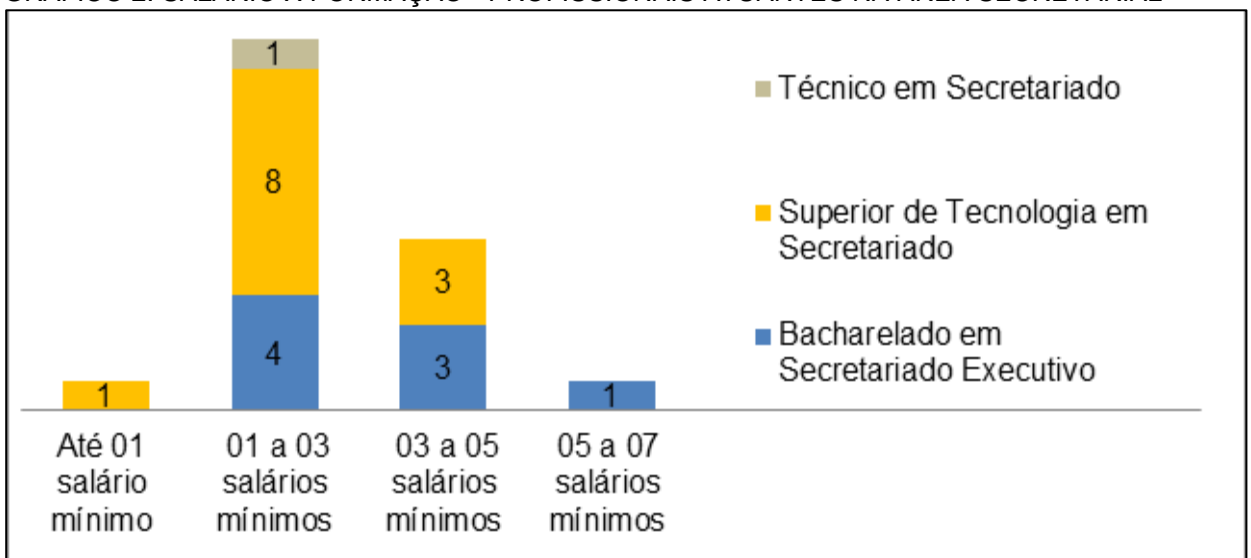
FONTE: Pesquisa de campo (2016). Elaborado pelas autoras.

Com relação à amostra dos questionários, pode-se analisar que dos vinte e um (21) respondentes, dezenove (19) são do sexo feminino e dois (2) do masculino.

Em relação às faixas etárias, seis (6) têm entre dezoito (18) e vinte e cinco (25) anos; cinco (5) de vinte e cinco (25) a trinta (30) anos; oito (8) de trinta (30) a trinta e cinco (35) anos e dois (2) com mais de quarenta (40) anos. Esses dados permitem analisar que cada vez mais cedo o profissional de secretariado se sobressai na área da consultoria. Uma vez que todos entrevistados realizam consultoria secretarial interna, ou seja, dentro da organização que trabalha, seja de forma propriamente dita, ou velada, quando o profissional exerce papel de consultor sem se dar conta de que a atividade que está prestando é uma consultoria.

Todos os respondentes têm formação em secretariado, seja a nível técnico ou superior. No gráfico 2 pode-se observar um comparativo entre a formação acadêmica e os salários.

GRÁFICO 2: SALÁRIO X FORMAÇÃO - PROFISSIONAIS ATUANTES NA ÁREA SECRETARIAL



FONTE: Pesquisa de campo (2016). Elaborado pelas autoras.

Observou-se então que os profissionais de secretariado buscam embasamento teórico que a graduação oferece, almejando melhores salários. Analisando o questionário, notou-se que após a conclusão da formação, sete (7) respondentes já formados, buscam aprimorar seus conhecimentos através de especializações. Observa-se uma preocupação com a empregabilidade e a busca do aperfeiçoamento contínuo. No questionário, três (3) respondentes afirmaram ter adquirido conhecimento de consultoria na pós-graduação.

Analisando que vinte (20) do total de respondentes cursaram ou estão cursando a graduação de tecnologia em secretariado ou bacharelado em

secretariado e apenas um (1) respondente tem o curso técnico em secretariado. Pode-se dizer assim, que o mundo corporativo e as exigências do mercado estão em constante desenvolvimento e que o profissional de secretariado se adapte a essa mudança buscando a capacitação profissional.

Percebe-se ainda, que dezoito (18) respondentes da amostra declararam ter aprendido sobre consultoria dentro da graduação, apenas um (1) obteve conhecimento desempenhando seu trabalho e três (3) dos respondentes do questionário na pós-graduação que como já mencionado anteriormente é onde eles buscam atualização. Um dado que se levantou e foi considerado relevante é que treze (13) respondentes recebem entre um (1) a três (3) salários mínimos, seis (6) respondentes entre três (3) a cinco (5) salários mínimos, um (1) respondente até 1 salário mínimo e um (1) respondente de cinco (5) a sete (7) salários mínimos, nota-se que os profissionais de secretariado empregados e atuando como consultores, não estão sendo reconhecidos como tal, já este valor de salário se encaixa dentro da profissão de secretariado ficando aquém da faixa salarial de profissionais em consultoria. Para a realização de uma consultoria necessita-se tempo, recurso, eficiência do consultor, conhecimento prévio da problemática e percepção, o que faz com que a empresa prefira não realizar uma prestação de serviços dessa área e sim delegando tal atividade, explicitamente ou veladamente, ao profissional de secretariado.

Como já foi observado, o secretário executivo é um agente facilitador com múltiplas habilidades, aptidões e competências que o tornam um consultor. Analisando os itens do gráfico 2 pode-se abrir um questionamento para futuras pesquisas, como por exemplo, por que o profissional com este perfil multifuncional se mantém no mercado com salários não compatíveis com a sua formação/especialização? Muitos dos respondentes do gráfico 2 ainda estão cursando a graduação e necessitam de futuras especializações. Comparando com o gráfico 2 percebe-se uma grande diferença na remuneração salarial e o quanto é importante educação continuada. Identificou-se que a idade média é de trinta e um (31) anos, leva a questionar que os profissionais com esta idade já tem um bom nível de especialização e trazem certa bagagem profissional.

QUADRO 2 – PERFIL DAS ENTREVISTADAS FORMADAS EM BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO

	IDADE	CARGO	RAMO DA EMPRESA	PORTE DA EMPRESA	SALÁRIO	TEMPO QUE ATUA EM CONSULTORIA
ENTREVISTADA 1	29	Analista de Secretariado Executivo	Pesquisa agropecuária	Grande	Não informou	1 ano
ENTREVISTADA 2	27	Assessora de Reitoria	Educacional	Grande	5 salários mínimos	5 anos
ENTREVISTADA 3	32	Secretária Executiva	Construção e pedágio	Grande	Não informou	10 anos
ENTREVISTADA 4	33	Micro Empresária	Consultoria	Pequena	9 salários mínimos	4 anos
ENTREVISTADA 5	37	Secretária Executiva da Presidência	Automotiva	Grande	11 salários mínimos	Dia a dia

FONTE: Pesquisa de campo 2016. Elaborado pelas autoras.

Ao analisar o quadro 2, identificou-se a multifuncionalidade do profissional de secretariado e sua capacidade de adaptação a diversas áreas do mercado de trabalho. Aqui é remetido a uma reflexão acerca de suas competências dentro da consultoria que será discorrida ao longo deste artigo.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO

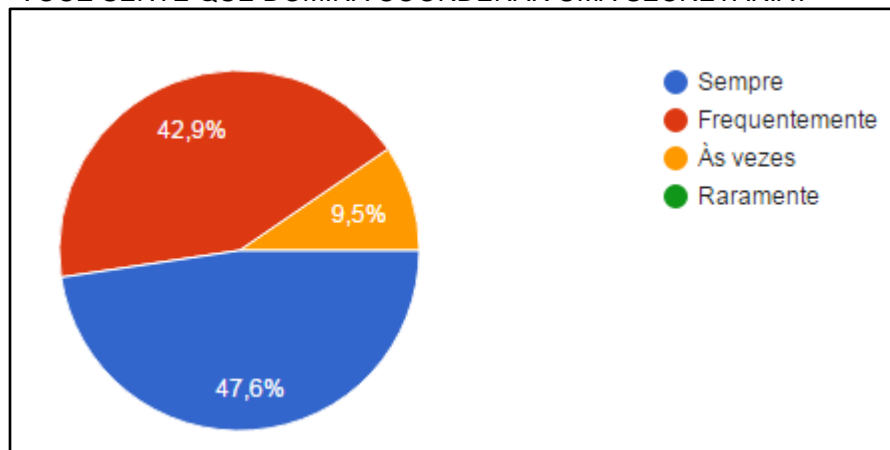
A análise e discussão dos dados do campo empírico desta pesquisa permitiram uma aproximação com o debate de temáticas que aproximam aspectos da consultoria às práticas secretariais. Observou-se, conforme nas linhas que seguem, as habilidades e competências referentes à coordenação de secretarias, encaminhamento de situações organizacionais, articulação e operacionalização com o público interno e externo, liderança e trabalho em equipe como elementos de sinergia no ambiente empresarial e modelos inovadores de gestão dentro de uma perspectiva secretarial.

Conforme mencionado anteriormente, o questionário aplicado nesta pesquisa (vide apêndice A) conteve vinte (20) questões, sendo que as primeiras, já citadas no gráfico 2, foram acerca da formação acadêmica, idade, faixa salarial e porte da empresa dos sujeitos da pesquisa. Paralelamente utilizou-se a entrevista

semiestruturada com cinco (5) profissionais que trabalham na área secretarial. A entrevista foi composta de trinta (30) questões abertas (vide apêndice B) referindo-se às competências secretariais atreladas à consultoria.

Dentre as questões da entrevista semiestruturada procurou-se levantar se os profissionais de secretariado dominam a coordenação de uma secretaria, como podemos observar no gráfico 3.

GRÁFICO 3 - VOCÊ SENTE QUE DOMINA COORDENAR UMA SECRETARIA?



FONTE: Pesquisa de campo (2016). Elaborado pelas autoras.

Obteve-se nas respostas acima a confirmação da importância do domínio, por parte dos profissionais de secretariado com relação às ferramentas específicas. Observa-se que 42,9% respondeu que frequentemente tem conhecimento de coordenação de secretaria, outros 47,6% relatou que sempre dominam a coordenação, enquanto um grupo menor de 9,5% raramente domina quando lhe é demandado. Em consonância a esses dados, os autores Borth, Portela e Schumacher (2013) nos apontam que o profissional de secretariado executivo

“É um agente executor e multiplicador mais próximo dos núcleos dos processos decisórios. Utiliza seu conhecimento para assistir, com competência, a infraestrutura da empresa da qual participa. Planeja, organiza, controla os serviços, coleta informações. É mediador de conflitos e estabelece integração entre as pessoas. Deve ser objetivo, comunicando-se de forma rápida e eficaz.” (BORTH - et al, 2013, pg. 53).

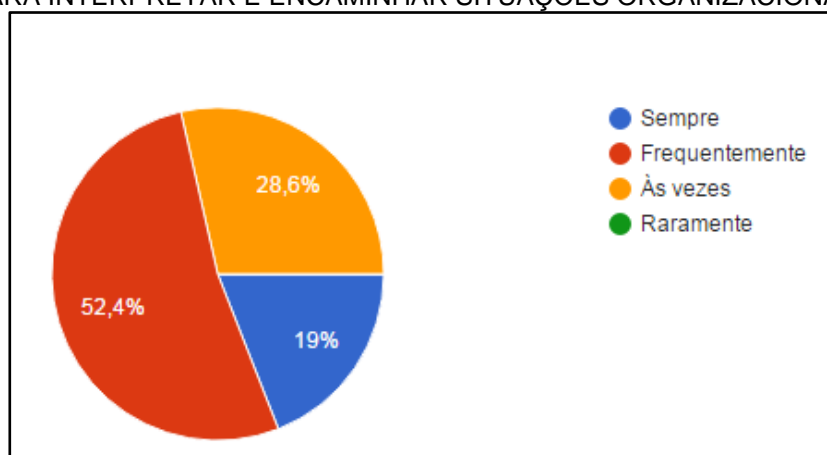
Estas habilidades também são inerentes aos profissionais que atuam em consultoria, a respeito disso a entrevistada 5 (mulher, 37 anos, secretária executiva da presidência), aponta que entre os elementos fundamentais para um consultor

estão “o conhecimento e que a consequência disso é a credibilidade, ser agente transformador para poder ter foco no resultado, pensar além”.

Ainda de acordo com a entrevistada 5, conclui-se que o profissional de secretariado é o mais indicado em administrar conflitos, pois o profissional está perto de todas as áreas e da diretoria, o que facilita o entendimento e as aprovações. O perfil de um profissional de secretariado leva todas as nuances e técnicas inerentes ao cargo, possibilitando ter visão holística da empresa, facilitando o diagnóstico e as tomadas de decisão, quando a ele for solicitado oferecendo um panorama completo aos seus gestores para que eles possam tomar uma decisão confiável. Pode-se dizer, para que haja este perfil de consultor, o profissional de secretariado deve conquistar junto da organização a confiança de todos os níveis hierárquicos, mostrando-se sempre à disposição e aberto para novos conhecimentos. Ainda sobre o perfil para atuação em consultorias empresariais, a entrevistada 1 (mulher, 29 anos, analista de secretariado executivo) aponta que “[...] a chefia passa a ver o profissional de secretariado como um profissional estratégico dentro da empresa a favor deles”.

Dentro do perfil de um consultor, já visto anteriormente, observa-se que nesta área de atuação é necessário raciocínio lógico, crítico e analítico para tomadas de decisões e criação de novas propostas, conforme dados levantados no gráfico 4.

GRÁFICO 4 – VOCÊ TEM HABILIDADE DE UTILIZAÇÃO DE RACIOCÍNIO LÓGICO, CRÍTICO E ANALÍTICO PARA INTERPRETAR E ENCAMINHAR SITUAÇÕES ORGANIZACIONAIS?



FONTE: Pesquisa de campo (2016). Elaborado pelas autoras.

Uma das questões abordadas aos respondentes no questionário foi com relação à habilidade de utilização desses itens e obteve-se as seguintes respostas: que para 52,4% dos respondentes frequentemente esta habilidade é exigida no

ambiente organizacional e 28,6% respondeu que utiliza às vezes estas mesmas habilidades. Acredita-se que ela esteja ligada diretamente às competências específicas que se espera de um profissional de secretariado, uma vez que o raciocínio lógico, crítico e analítico corrobora para as tomadas de decisões em âmbito empresarial, principalmente, para secretários executivos de alta direção ou presidência, cargos que exigem autonomia a ações ágeis e eficazes. A respeito disso, a entrevistada 4 aponta que

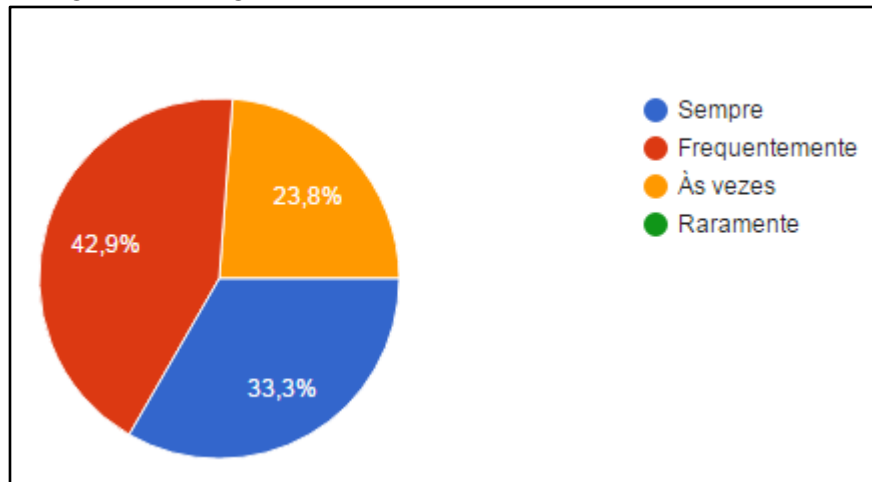
“Quando você apresenta boas soluções, cabe aos gestores entrarem em um consenso. Você tem que estar bem respaldado e apresentar uma proposta boa, porque, se não, é muito mais fácil um deles falar eu não concordo, está funcionando muito bem assim. Mas quando existe essa divergência, o que você pode fazer é dar um tempo para que estes gestores tomem uma decisão pra saber se você poderá tocar este projeto internamente ou não e ver o que vai dar.” (Entrevistada 4, mulher, 33 anos, micro empresária)

Tem-se a ideia de que o profissional de secretariado deve ser um articulador na sua organização, fazendo com que atue para superar os resultados esperados em conjunto com seus gestores. Desse modo acredita-se que o profissional de secretariado deve demonstrar habilidades técnicas e emocionais para intervir entre o público interno e externo de maneira efetiva, atendendo todas as necessidades.

Sabendo que as respondentes da entrevista semiestruturada trabalham em ramos diferentes, notou-se que as suas competências são distintas, cada uma utilizando uma competência específica de acordo com a demanda da empresa: comunicação, redação, agilidade, discrição e ética, habilidade com tecnologia, pró atividade, polivalência, estratégia, operacional, empreendedor, negociador. Entretanto, todos os entrevistados já participaram de consultorias, sejam internas nas organizações, sejam externas como profissionais autônomos.

Outra questão que permitiu a análise das atribuições dos profissionais em secretariado, que apontam para possibilidades de atuação na área da consultoria foi a capacidade de articulação e operacionalização com o público interno e externo. As respostas apontaram para uma grande necessidade, por parte do profissional de secretariado, em saber se colocar diante das adversidades e principalmente, saber dar andamento aos processos e à comunicação, fazendo com que o fluxo do trabalho corra naturalmente conforme pode-se visualizar no gráfico 5.

GRÁFICO 5 - VOCÊ POSSUI CAPACIDADE DE ARTICULAÇÃO E OPERACIONALIZAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO E EXTERNO?



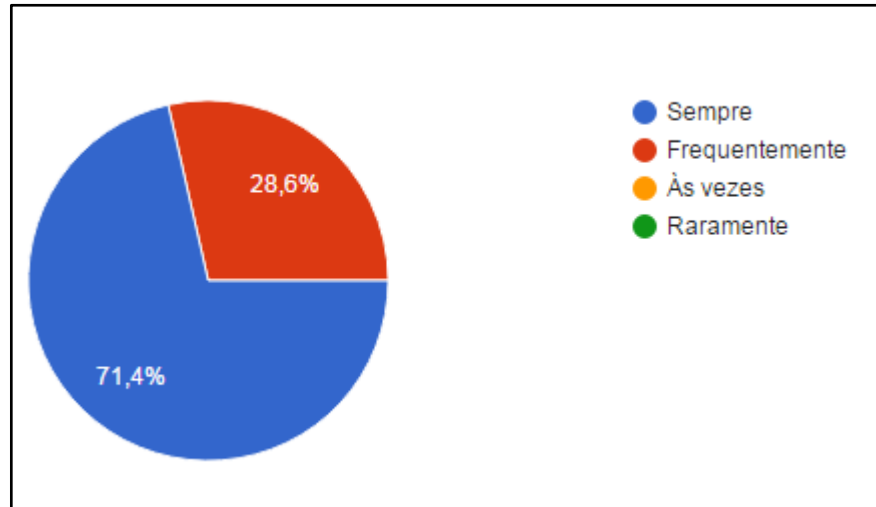
FONTE: Pesquisa de campo (2016). Elaborado pelas autoras.

Através dos dados analisados no gráfico 5, foi possível identificar no profissional de secretariado a sua sinergia, ou seja, a cooperação para desenvolver um trabalho, para realizar uma tarefa complexa por parte de duas ou mais pessoas em busca de um objetivo comum, advinda da habilidade na liderança e receptividade. A respeito esta temática, para a entrevistada 4,

“Quando você fala de pessoas, a primeira coisa que eu vejo que precisa acontecer é você construir relação e para você construir relação é preciso que você esteja aberto e receptivo a acolher a pessoa para que ela faça parte do seu grupo, e quando a gente fala em liderança dentro do ambiente de trabalho qualquer pessoa hoje possui o perfil de líder porque muitas pessoas não entendem isso. Quando você fala em líder elas pensam que o líder é o gestor propriamente dito, mas na verdade elas não percebem que elas precisam ter esta atitude para poder conduzir um determinado trabalho em certo momento, pro seu trabalho evoluir e as pessoas verem a sua capacidade por exemplo de resolução de problemas, ou outras situações do trabalho que exigem a liderança.” (entrevistada 4, mulher, 33 anos, micro empresária).

Desta forma, sabendo a importância da sinergia e seu valor dentro das relações interpessoais, é possível afirmar que torna-se cada vez mais uma habilidade necessária e indispensável ao perfil de um líder de sucesso. No gráfico 6 este estudo é ratificado.

GRÁFICO 6 - ACREDITA QUE RECEPTIVIDADE E LIDERANÇA NO TRABALHO EM EQUIPE SÃO FUNDAMENTAIS PARA A BUSCA DE SINERGIA?



FONTE: Elaborado pelas autoras com dados dos questionários (2016).

Ao serem questionados a respeito da crença com relação a receptividade e a liderança no trabalho como fundamentais na busca da sinergia, observou-se que 71,4% dos respondentes disseram acreditar que estas habilidades de receptividade e liderança são sim, fundamentais para a busca da sinergia. Isso mostra que o secretário tendo pró-atividade, pode desempenhar um bom papel de líder tomando a frente da equipe, buscando soluções para possíveis problemas, desenvolvendo assim, ações preventivas e corretivas. Estas atribuições também são inerentes ao perfil dos consultores organizacionais, o que corrobora com uma das hipóteses desta pesquisa a respeito dos profissionais de secretariado que atuam como consultores internos, seja numa perspectiva de consultorias informais, seja com relação aos secretários que atuam como consultores externos autônomos.

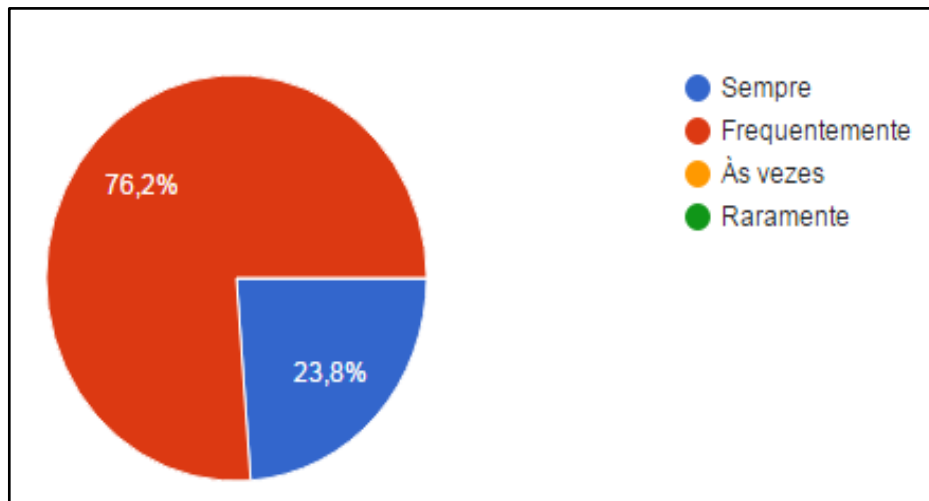
Outra questão abordada nesta pesquisa foi a habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão por parte dos profissionais de secretariado executivo. Embora esta atribuição esteja implícita na função destes profissionais, esta visão é muito recente, pois anteriormente o profissional de secretariado tinha tarefas secretariais técnicas específicas. Atualmente, as novas competências secretariais passaram a exigir inúmeras atribuições, dentre elas, liderança de equipes e co-gestão. A respeito da primeira, na visão da entrevistada 4,

Para você construir uma relação é preciso que você esteja aberto e receptivo a escolher a pessoa para que faça parte de seu grupo, e quando falamos de

liderança dentro do ambiente de trabalho, estamos falando que qualquer um pode ser líder, desde que este tenha a atitude e saiba conduzir seu trabalho para a evolução e a resolução de problemas ou ainda em outras situações que exijam liderança. (entrevistada 4, mulher, 33 anos, micro empresária)

Como foi possível observar no decorrer deste artigo, o profissional de secretariado está cada vez mais preocupado com a sua atuação dentro das organizações, trazendo o melhor de si e as mais diferentes técnicas. É clara a grande velocidade com que as mudanças de gestão acontecem, e para isso há a necessidade de adaptação aos novos modelos de inovação, como será visto no gráfico 7 .

GRÁFICO 7 – VOCÊ TEM HABILIDADE PARA LIDAR COM MODELOS INOVADORES DE GESTÃO?



FONTE: Pesquisa de campo (2016). Elaborado pelas autoras.

Quando questionados sobre ter habilidade para lidar com modelos inovadores de gestão, 76,2% dos profissionais, responderam que o uso desta habilidade é usada frequentemente, isso quer dizer que, o seu uso é exigido no dia a dia e que faz parte da rotina do profissional de secretariado, está implícito a função, como citou a entrevistada 2, que relatou possuir facilidade de adaptar-se, “[...] uma coisa que gosto de aprender é o novo, eu acho que nossa formação permite isso”. (Entrevistada 2, mulher, 27 anos, assessora de reitoria).

O profissional de secretariado demonstra ter o domínio dos recursos tecnológicos e das ferramentas de gestão, administrando e repassando de maneira eficaz a informação. Entende-se que o profissional desta área deve se utilizar de modelos inovadores de gestão para desenvolver as competências secretariais conforme falado anteriormente.

“Com o advento da tecnologia, os secretários tiveram que procurar qualificação e fazer uma reengenharia do seu trabalho, para ampliar as possibilidades de atuação frente aos desafios tecnológicos presentes no cenário global. E a área secretarial já apontava para um rumo de pesquisa da evolução do perfil e de atribuições tendo como objetivo o secretário como gestor de processos e que até então não era difundido”. (D’ÉLIA, et al, 2013, p. 295).

Com estes dados é possível perceber que 23,8% dos respondentes disseram estar sempre habilitados para lidar com modelos inovadores de gestão, porém, a grande maioria 76,2% dos respondentes, disseram utilizar frequentemente as habilidades de lidar com modelos inovadores de gestão. Fazendo um *link* com a resposta da entrevistada 4, verifica-se que as inovações estão diretamente ligadas à nova visão do profissional do secretariado, onde se encaixa a consultoria

“Quando você fala em modelos inovadores de gestão, eu não vejo que é uma dificuldade, mas sim um desafio constante, porque você tem um mercado vasto que fala em inovação e criatividade o tempo todo e você precisa acompanhar este movimento se não você fica pra trás, uma das coisas que eu acho que é muito legal pelo menos no mercado e eu estou utilizando no meu negócio é fugir um pouco desta questão da concorrência e trabalhar com parcerias. Porque eu tenho parceiros que se você olhar grosso modo nós somos concorrentes, mas nós trabalhamos juntos, por exemplo tem treinamentos que eu não posso realizar ou algum serviço que eu não faço indico meu parceiro pra que ele se identifique como sendo da minha empresa, eu não vejo como uma ameaça eu prezo muito a ética e eu busco trabalhar com pessoas que tenham os mesmos que valores que eu tenho mas isso faz muita diferença.” (Entrevistada 4, mulher, 33 anos, micro empresária).

Para atuar na área secretarial um requisito básico é estar aberto a novas tecnologias, aprendizagem, novas capacitações, ferramentas para lhe trazer comodidade, rapidez e excelência nas tarefas, uma vez que o conhecimento e a informação estão em constante atualização.

Na entrevista semiestruturada todas as respondentes relataram prestar consultoria interna, propriamente dita ou velada e confirmaram que possuíam conhecimento técnico após a formação, mas não eram reconhecidas como um profissional consultor. A entrevistada 1 (mulher, 29 anos, analista de secretariado executivo) apontou que realiza consultoria dentro da empresa em que trabalha na área, mas em outro setor, o de eventos. A pedido da coordenadora da unidade, confiando em seus conhecimentos solicitou a ela que realizasse um mapeamento de como deveria ser o processo de organização de eventos dentro do departamento.

“Estou muito feliz por ser reconhecida e estar prestando consultoria interna, pois se for aceito e acatado virará um modelo dentro da empresa o que valoriza muito nossa profissão”.

Um dos fatores relevantes para as respondentes é a questão da idade, pois os gestores as consideravam muito novas e com pouca experiência para desenvolver uma função de tamanha importância e responsabilidade. Em decorrência disso perceberam a necessidade de aprimorar o conhecimento buscando aperfeiçoamento e experiência através de cursos e especializações na área em que atuam. Como a consultoria pode ser realizada em diferentes áreas, pode-se observar uma diversidade de cursos e especializações ofertados pelo mercado. Observa-se essa diversidade quando as entrevistas semiestruturadas são analisadas e quando cada entrevistada expõe seu interesse por áreas distintas. Exemplo disso é o interesse da entrevistada 2 em cursar especialização de consultoria na área de qualidade, a entrevistada 3 cursou MBA em gestão estratégica de empresas, a entrevistada 4 cursou especialização em gestão de pessoas e a entrevistada 5 cursou especialização em etiqueta corporativa e consultoria em imagem. São áreas distintas, mas que se complementam com a área secretarial e com a consultoria.

Na sequência da entrevista semiestruturada questionou-se sobre experiências profissionais na consultoria secretarial, e há quanto tempo atuam na área de consultoria, a entrevistada 5 relatou que

“Foram projetos específicos, mas no dia a dia somos consultoras. As pessoas nos veem como referências em várias coisas, por exemplo: como escrever documentos, como organizar um evento, como abordar tal pessoa, que roupa é mais adequada para determinada ocasião.” (Entrevistada 5, mulher, 37 anos, secretária executiva da presidência).

Com base no relato da entrevistada 5, reforça-se aqui que a consultoria está presente nas atividades rotineiras para grande parte dos profissionais da área de secretariado.

A partir das metodologias de pesquisa aplicadas no presente artigo, conclui-se que o profissional não pode estagnar seus conhecimentos e sim, procurar atualizar-se, aperfeiçoar suas técnicas e habilidades em busca de novos conceitos,

afinal a rotina demanda que o profissional possua técnica e discernimento para lidar com problemas futuros e aja com cautela em determinadas situações.

A consultoria deverá ser sugerida e implantada em situações pontuais e oportunas visando melhorias dentro da organização. O profissional de secretariado deverá também levar em conta se a cultura organizacional está aberta à inovação, pois muitas das empresas relatadas nas entrevistas eram familiar ou tradicional, onde identifica-se uma visão rígida em relação a mudanças organizacionais.

Observou-se também que as entrevistadas foram solicitadas a prestar consultorias em diferentes áreas dentro de seu ambiente de trabalho, desde uma simples compra de material de escritório até mesmo a projetos amplos de arquitetura. Confirma-se assim que o profissional de secretariado está em uma posição privilegiada exercendo realmente o papel de agente facilitador ao lado de seu gestor e dos colaboradores da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi identificar as novas competências secretariais, sua importância, aplicabilidade e contribuição na área da consultoria. Identificou-se que o profissional de secretariado possui formação acadêmica, embasamento técnico/teórico suficiente, e é um profissional polivalente, multifuncional e com visão ampla podendo exercer de maneira eficaz e eficiente a execução de suas tarefas como um profissional da área de consultoria.

Com o decorrer do artigo apontou-se que o profissional de secretariado vem agregando, além de suas tarefas cotidianas, muitas experiências, abrindo um grande leque de oportunidades, capacitando-o e dando-lhe uma visão muito ampla do mercado de trabalho e mais especificamente, de sua organização. Assim vem se desenhando o perfil de um novo profissional que busca colaborar com crescimento e a lucratividade, conquistando a cada dia seu espaço dentro da organização. Através de seu espírito de equipe e liderança, de sua visão holística, com qualificação constante e conquistando a confiança de seu gestor que poderá delegar ao profissional de secretariado, a coordenação de equipes, a sua representação em reuniões onde não poderá comparecer, entre outras atividades que exijam a sua confiança no desempenho da tarefa. Com tantas qualificações, o secretário passa a

exercer dentro ou fora das organizações, de forma direta ou velada, a consultoria. Embora não haja técnicas de consultoria dentro da graduação de secretariado, faz-se aqui necessário uma graduação complementar para o desenvolvimento desta função.

Identificada as habilidades e competências adquiridas pelos profissionais durante o processo formativo e sua capacidade de se adaptar às exigências do mercado, abre-se aqui a oportunidade para absorção e retenção desses profissionais pelas empresas, pois estes profissionais mostram-se cada vez mais interessados em seguir na direção da consultoria sendo esta uma área rentável e diversificada. Com a constatação da consultoria interna, provou-se necessário a criação de cursos de pós-graduação para complementação de conhecimento específico na área de consultoria, voltada para profissionais de secretariado a fim de facilitar o melhor entendimento de seu objeto de estudo no ambiente de trabalho.

Percebeu-se por meio deste artigo e pela análise dos resultados, verificada anteriormente, que o profissional de secretariado vem para preencher uma lacuna onde o mercado de trabalho provou necessário a sua atuação. Foi possível identificar a procura deste profissional de secretariado executivo, para suprir este nicho de mercado que se mostra bastante promissor e em franco crescimento.

Por fim, como houve dificuldade em localizar literatura na área de consultoria secretarial, espera-se que este artigo científico possa estimular e instigar a pensamentos e reflexões acerca da temática proposta e a confecção de novos artigos a fim de enriquecer este estudo.

6 REFERÊNCIAS

BARTOLOTTI, M.F.P; WILLERS, E.M. **Profissional de Secretariado Executivo, Explicação das principais características que compõem o perfil.** Revista Expectativa - Eletrônico. Vol. 4, n. 4 p. 45-46, 2005.

BORTH, Marcelo Rafael; PORTELA, K.C.A.; SCHUMACHER, A.J. **Ferramentas do secretário executivo.** 2ª ed. Cuiabá, Portal do Secretariado, 2013.

COVEY, Stephen R. **Os 7 hábitos das pessoas muito eficazes.** 19ª ed. São Paulo. Ed. Best Seller, 1989.

CROCCO, Luciano; GUTTMANN, Erik. **Consultoria Empresarial,** 2ª ed. São Paulo, Ed. Saraiva, 2010.

D'ÉLIA, BETE; AMORIM, MAGALI; SITA, MAURICIO. **Excelência no Secretariado.** 1ª ed. São Paulo: Ser Mais, 2013.

FLICK, Uwe; tradução Joice Elias Costa, **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4ª. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIORNI, Solange, **Consultoria: um pilar do profissional de Secretariado,** Belo Horizonte: Ophicina de Arte & Prosa, 2016.

MAIA, Fernanda Landolfi; OLIVEIRA, Vanderleia Stece de. **Secretariado em pauta – técnicas de assessoria e métodos de organização.** 1ª ed. Curitiba. Editora Intersaberes, 2015.

NEIVA, Edméa Garcia; D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **As novas competências do profissional de secretariado.** 3ª ed. São Paulo. Ed. IOB Folhamatic, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Manual de consultoria empresarial.** 2ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, **Manual de consultoria empresarial.** 13ª ed. São Paulo. Editora Atlas, 2015.

<<http://www.portal-administracao.com/2015/01/consultoria-empresarial-conceito-e-etapas.htm>> Acesso em 02 de setembro de 2016.

<<http://www.significados.com.br/modus-operandi/>> acesso em 09 de setembro de 2016.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO *ON LINE*

- 1) Idade:
- 2) Sexo:
- 3) Qual a sua formação?
- 4) Em qual área é sua formação?
- 5) Você trabalha na área secretarial?
- 6) Qual o porte da empresa?
- 7) Qual sua faixa salarial?
- 8) Você já prestou algum serviço de consultoria?
- 9) Qual tipo de consultoria?
- 10) Em qual destas áreas?
- 11) Onde aprendeu sobre consultoria?
- 12) Você possui capacidade de articulação e operacionalização com o público interno e externo?
- 13) Você tem habilidade de utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico para interpretar e encaminhar situações organizacionais?
- 14) Você sente que domina coordenar uma secretaria?
- 15) Você sente ter aptidão para estabelecer processos de comunicação verbal e não-verbal entre público interno e externo possibilitando a interação?
- 16) Você sente ter capacidade de organizar e administrar informações?
- 17) Você tem habilidade na intermediação das relações interpessoais focado na gestão por resultados?
- 18) Você tem habilidades para lidar com modelos inovadores de gestão?
- 19) Acredita que receptividade e liderança no trabalho em equipe são fundamentais para a busca da sinergia?
- 20) Consegue fornecer apoio logístico, disponibilizando informações e alternativas para os decisores da organização?

APÊNDICE B - QUESTÕES DA ENTREVISTA

- 1) Data:
- 2) Nome:
- 3) Sexo:
- 4) Idade:
- 5) Formação:
- 6) Cargo que ocupa na empresa:
- 7) Ramo da empresa:
- 8) Porte da empresa:
- 9) Salário:
- 10)Concorda que receptividade e liderança contribuem com a melhoria no ambiente de trabalho, advindo daí os reflexos positivos esperados?
- 11)Cada organização tem suas demandas específicas caracterizadas pela unicidade. Na sua organização, qual a competência secretarial mais exigida?
- 12)Como você lida com modelos inovadores de gestão? Há dificuldade?
- 13)Realiza ou realizou consultoria interna?
- 14)Há quanto tempo atua ou atuou na área de consultoria?
- 15)Você fez ou faria alguma especialização em consultoria secretarial? Qual?
- 16)O profissional de secretariado deve ser um articulador na sua organização fazendo com que ela flua para alcançar ou superar os resultados esperados?
- 17)Quais foram as principais dificuldades enfrentadas quando escolheu atuar como consultor?
- 18)Os conhecimentos adquiridos durante sua formação acadêmica foram suficientes para trabalhar nesta área? Justifique:
- 19)Mantêm-se em constante atualização na área? De que maneira se atualiza?
- 20)Quais os conhecimentos/habilidades você considera mais importantes para trabalhar como consultor?
- 21)Quanto tempo é necessário para a realização do planejamento de uma consultoria?
- 22)Durante sua trajetória profissional, quais as situações inesperadas já aconteceram na realização de uma consultoria e que prejudicaram a mesma?
- 23)Para você quanto é importante a realização de consultoria secretarial dentro das organizações?

- 24) Em uma consultoria interna, já conhecer o funcionamento da empresa ajuda ou atrapalha?
- 25) Entender de toda a organização e oferecer um panorama completo aos gestores para que eles possam tomar uma decisão confiável, faz do profissional de secretariado a pessoa mais indicada para exercer o papel de consultor?
- 26) A seu ver, qual o diferencial do profissional de secretariado na área de consultoria?
- 27) Como você lida com a divergência de opiniões entre chefias quando apresenta sua análise de consultoria e propostas para obter resultados?
- 28) Como profissionais de secretariado, às vezes estamos gerindo e outras estamos sendo geridos. Acredita que além de conhecimentos técnicos precisamos também da sensibilidade humana para desenvolver a consultoria?
- 29) Em sua opinião, qual a importância do monitoramento pós-consultoria?
- 30) Ao realizar uma consultoria, já teve alguma parte do processo que não deu certo e você teve que rever o plano de ação?