

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM AUTOMAÇÃO DE ESCRITÓRIO E
SECRETARIADO

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COMO FATOR PARA A LIDERANÇA DO
PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

Gabriela Guedes Beserra

Orientador (a):

Profa. Dra. Eliana Nagamini

São Paulo

2016

Gabriela Guedes Beserra

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COMO FATOR PARA A LIDERANÇA DO
PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

Trabalho de conclusão de curso – TCC
apresentado como exigência parcial para obtenção
do título de Tecnólogo em Automação de Escritório
e Secretariado pela FATEC-SP.

Profa. Dra. Eliana Nagamini

São Paulo

2016

Beserra, Gabriela Guedes

O processo de comunicação como fator para a liderança do profissional de secretariado / Gabriela Guedes Beserra. São Paulo, 2016.

91 p. : il.

Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação) – Faculdade de Tecnologia de São Paulo- SP, Curso Superior de Tecnologia em Automação de Escritório e Secretariado.

Área de concentração: Liderança e Comunicação em Secretariado

Orientador: Profa. Dra. Eliana Nagamini

1. Liderança. 2. Secretariado Executivo. 3. Comunicação

Gabriela Guedes Beserra

O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO COMO FATOR PARA A LIDERANÇA DO
PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

Trabalho de conclusão de curso – TCC
apresentado como exigência parcial para
obtenção do título de Tecnólogo em
Automação de Escritório e Secretariado
pela FATEC-SP.

Data: ____/____/____

Componentes da banca:

Primeiro membro da banca
Profa. Dra. Eliana Nagamini

Segundo membro da banca
Profa. Me. Cathia Petroni

Terceiro membro da banca
Profa. Dra. Maria Cecilia de Salles Freire César

Dedico este trabalho àqueles que colocam amor em tudo o que fazem e exercem sua profissão com excelência e responsabilidade.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por sua provisão ao longo do desenvolvimento desta pesquisa.

Aos meus pais, Ronaldo e Simone, que acompanharam de perto minhas angústias e incertezas, pelo amor incondicional e incentivo em minhas escolhas. Vocês são meu alicerce.

Aos meus irmãos, Guilherme e Gustavo, que são minha inspiração e alegria de cada dia.

À todos os amigos e familiares que me ajudaram com as dúvidas e me deram suporte nos momentos difíceis.

À Professora Eliana Nagamini, pelas orientações que me fizeram abrir a mente e concluir este trabalho.

“Jamais desista das pessoas que ama. Jamais desista de ser feliz. Lute sempre pelos seus sonhos. Seja profundamente apaixonado pela vida. Pois a vida é um espetáculo imperdível.”

Augusto Cury

RESUMO

A carreira de secretariado está em constante desenvolvimento e tem-se procurado no profissional desta área qualificações que refletem o seu comprometimento e um perfil diferente do que era cobrado no passado da profissão, quando se esperava somente a execução de atividades operacionais. Atualmente, o secretário executivo identifica seu perfil e suas funções em constante crescimento a nível estratégico, com o agravante da comunicação organizacional presente em toda a sua rotina. O objetivo desta pesquisa é traçar o novo perfil de liderança do profissional de secretariado e entender o papel da comunicação na construção desse perfil e no auxílio de suas funções de líder. Aplicou-se um questionário com perguntas abertas aos profissionais de secretariado da cidade de São Paulo que atuam na área secretarial ou estão em processo de formação acadêmica para tal. Verificou-se que os profissionais entendem a conexão do processo de comunicação com a responsabilidade da liderança.

Palavras-chave: Liderança. Secretariado Executivo. Comunicação.

ABSTRACT

The secretarial career is in a continuous development and it has been sought for professionals in this area with qualifications that reflect their commitment and a different profile that was not demanded in the past of the occupation, when was expected only the execution of operational activities. Currently, the executive secretary identifies their profile and functions in constant growing in a strategic level, with the aggravating factor of organizational communication present in the secretary schedule. The object of this research is to map the new leadership profile of the executive secretary and to understand the communication function in the construction of this profile and its support in the professional duties as a leader. It was applied a questionnaire with open questions to the qualified secretaries in the city of São Paulo that work in the secretarial area or are in the process of academic formation to do it. It was found that professionals understand the connection of communication process with the responsibility of leadership.

Key words: Leadership. Executive Secretariat. Communication.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Os seis processos de gestão de pessoas	41
Quadro 2	O esquema da Comunicação	45
Quadro 3	Comentários da pesquisa de campo - O profissional de secretariado não é gestor de pessoas	63
Quadro 4	Comentários da pesquisa de campo - O profissional de secretariado é gestor de pessoas (Parte 1)	63
Quadro 5	Comentários da pesquisa de campo - O profissional de secretariado é gestor de pessoas (Parte 2)	64
Quadro 6	Comentários da pesquisa de campo – Tarefas secretariais ligadas a gestão de pessoas	66
Quadro 7	Comentários da pesquisa de campo – A comunicação é indiferente à liderança	68
Quadro 8	Comentários da pesquisa de campo – A comunicação influencia a liderança positivamente (Parte 1)	69
Quadro 9	Comentários da pesquisa de campo – A comunicação influencia a liderança positivamente (Parte 2)	70

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Pesquisa de campo – Resultado da pergunta 1	60
Gráfico 2	Pesquisa de campo – Resultado da pergunta 2	61
Gráfico 3	Pesquisa de campo – Resultado da pergunta 3	62
Gráfico 4	Pesquisa de campo – Resultado da pergunta 4	66
Gráfico 5	Pesquisa de campo – Resultado da pergunta 5	68

LISTA DE ABREVIATURAS / SIGLAS

CEO - *Chief Executive Officer*

FATEC-SP - Faculdade de Tecnologia de São Paulo

FENASSEC - Federação Nacional das Secretárias e Secretários

MEC - Ministério da Educação

QE – Quociente Emocional

QI – Quociente de Inteligência

SINSESP - Sindicato das(os) Secretárias(os) de São Paulo

UEL – Universidade Estadual de Londrina

UFPE – Universidade Federal de Pernambuco

UNESCO - *United Nation Educational, Scientific and Cultural Organization*
(Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura)

UNIOESTE - Universidade Estadual do Oeste do Paraná

UPF – Universidade de Passo Fundo

USA – *United States of America* (Estados Unidos da América)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	12
1 A LIDERANÇA.....	14
1.1 Conceito de Liderança.....	14
1.2 Perfil e estilos de Liderança.....	18
1.3 Papel do líder.....	25
1.3.1 Necessidades legítimas.....	25
1.3.2 Fatores motivacionais.....	28
2 A INTERFACE ENTRE LIDERANÇA E SECRETARIADO.....	33
2.1 Breve histórico e descrição da profissão de Secretariado.....	33
2.2 Formação acadêmica e o perfil de Liderança.....	35
2.3 Tarefas secretariais vinculadas à gestão de pessoas.....	39
3 A COMUNICAÇÃO.....	44
3.1 Introdução ao processo comunicacional.....	44
3.2 Comunicação Organizacional.....	49
3.3 Esferas da Comunicação atuantes na rotina secretarial.....	53
4 A ROTINA SECRETARIAL NO CONTEXTO PRÁTICO DOS PROFISSIONAIS DO RAMO.....	59
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	71
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	75
APÊNDICE A.....	79

INTRODUÇÃO

Saber estimular e influenciar um círculo de pessoas para a obtenção de resultados é uma tarefa de grande responsabilidade dos cargos de gestão, conhecida como liderança. A diferença desta para a chefia está na capacidade de motivar pessoas a voluntariamente contribuírem nas atividades que alcancem os objetivos pré-estabelecidos por uma sociedade, e não somente mandar e exigir obediência.

A liderança é buscada como habilidade na seleção de profissionais para que dentro do ambiente organizacional haja melhor interação no trabalho em equipe. A realização profissional e o bom relacionamento com a equipe de trabalho são necessidades de todos os colaboradores, inclusive do profissional de secretariado. Para que sejam alcançadas, faz-se necessária uma comunicação ativa e clara em suas relações de trabalho.

A comunicação é uma capacidade inerente e essencial ao ser humano, praticada por qualquer indivíduo de variadas formas. É utilizada diariamente na interação com as pessoas. O profissional de secretariado tem a comunicação como ferramenta principal do seu trabalho, pois sua maior função é assessorar o executivo e isto implica ter acesso a todos os que respondem direta ou indiretamente a ele.

Entendendo que a liderança é constituída por meio da comunicação, e que o profissional de secretariado usa a comunicação como processo de interação, o objetivo da pesquisa é analisar o perfil do secretário como líder, sua funcionalidade como nova qualificação do profissional e as esferas do fator comunicação que se manifestam na atuação dele para a excelência da função, bem como, procurar entender se a comunicação é de fato condicionante ou não do perfil de liderança.

A pesquisa se justifica no sentido de trazer à comunidade e a todos os profissionais, atuantes ou ingressantes na carreira secretarial, o conhecimento da formação do secretário executivo e a construção do perfil de liderança que vem se reestruturando nos últimos anos, assim como estimular o desenvolvimento das novas habilidades esperadas para o crescimento na profissão.

Para este progresso, serão apontadas as responsabilidades que o profissional carrega consigo, as quais, sendo executadas com eficácia, agregarão valor em sua posição

no mercado de trabalho. O secretário executivo nesta condição de estabilidade profissional encontrará satisfação e, conseqüentemente, harmonia com seus objetivos.

A escolha da abordagem surgiu em razão de experiências pessoais nas quais foram observadas a necessidade de uma postura diferente na profissão, ou seja, espírito empreendedor, voz ativa, capacidade de tomada de decisão e não mais apenas a realização de atividades operacionais. Além disso, a comunicação proporciona o alcance dos resultados esperados, na medida em que se tornou ferramenta de trabalho como base para a execução das atividades secretariais.

Foi exposta uma perspectiva segundo pesquisa bibliográfica da rotina secretarial nos dias atuais no que diz respeito à formação acadêmica, estimulando a liderança na profissão. A pesquisa tem perfil descritivo usando método dedutivo na abordagem da liderança analisado junto ao fator comunicação e as maneiras como este fenômeno ocorre nas relações de trabalho do profissional. Foram verificadas reflexões de diferentes pesquisadores sobre ambas as capacidades: de liderança e de comunicação, para alcance dos objetivos da empresa, e, em parte, do profissional de secretariado.

A fim de verificar e confirmar os fatos apresentados, aplicou-se uma pesquisa de campo de abordagem qualitativa em forma de questionário aos profissionais de secretariado e aspirantes à carreira, associados ao Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo (SINSESP).

1 A LIDERANÇA

1.1 Conceito de Liderança

Assuntos que tratam do comportamento humano e sua motivação intrigam e atraem as massas comuns e de pesquisadores. Acontece o mesmo com o fenômeno da liderança. O grande interesse por parte das pessoas fez com que estudiosos investigassem o tema, fato que justifica as inúmeras interpretações de que o mundo literário e intelectual foi presenteado a respeito da abordagem.

As diferentes interpretações não são necessariamente contraditórias, contudo, acabam por propor enfoques complementares umas às outras, oferecendo ao público interessado uma visão ampla e completa do tema.

Em seu livro *Liderança: administração do sentido*, a autora Cecília Bergamini informa que o termo “liderança” vem sendo usado há aproximadamente duzentos anos na língua inglesa, porém “a preocupação com a liderança é tão antiga quanto a história escrita”. (FEIDLER, apud Bergamini, 1994, p.24).

Em meados das décadas de 70 e 80, as organizações econômicas começaram a enfrentar novos obstáculos no mercado. Até então seus sistemas gerenciais eram mais simplórios e operacionais e os funcionários precisavam demonstrar, em geral, habilidades técnicas.

Segundo Célia Maria Pontes (2008, p. 16), foi principalmente no fim da década de 80, começo dos anos 90, que a evolução da concorrência e o mercado mais competitivo tornaram mais estratégico o plano principal das empresas: a contratação de funcionários que poderiam colaborar intelectualmente para o alcance dos objetivos. Neste contexto, surge a figura do líder, pois apenas um chefe com meros conhecimentos técnicos não bastaria.

Anteriormente a este episódio, acreditava-se que chefe e líder eram duas palavras diferentes para definir a mesma função, entretanto, ao longo das décadas, estudos mostraram que existe uma grande diferença e que nem sempre esses dois conceitos

estão atrelados. A autora Célia Maria (2008, p. 16) afirma que “até a década de 60, para o chefe bastava sentar na cadeira e exercer controles mecânicos, saber planejar, organizar, controlar e corrigir”.

O líder é aquele que irá tratar em primeira instância com as pessoas, sua equipe de trabalho, estimulando seu quadro de funcionários a buscar a excelência no trabalho, por meio da criação de um ambiente interno favorável para que seus liderados possam contribuir para a realização dos objetivos da organização.

As características de um líder também são motivos de controvérsia em determinadas situações, pois aqueles que possuem uma visão tradicional associam-no a uma figura autoritária, agressiva, ambiciosa, manipuladora e com os mais altos níveis de QI. Contudo, a visão de estudiosos do ramo mostra como esse modelo está equivocado e tem muito a ver com a maneira de chefiar dos primeiros anos da indústria até pouco mais da metade do século XX e não com o que se espera atualmente.

Liderança: É a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos identificados como sendo para o bem comum. (HUNTER, 2004. p.25).

Como conclui o autor, a liderança é uma habilidade, ou seja, ação que pode ser adquirida. A influência só pode acontecer através do envolvimento, das relações interpessoais, o que dentro das organizações pode-se chamar de *networking*.

Em palavras simples, liderar é conseguir que as coisas sejam feitas através das pessoas. Ao trabalhar com pessoas e conseguir que as coisas se façam através delas, sempre haverá duas dinâmicas em jogo – a tarefa e o relacionamento. É comum o líder perder o equilíbrio, se concentrando apenas em uma das dinâmicas em detrimento da outra. (HUNTER, 2004. p.33).

O líder deve cumprir suas tarefas com excelência, mas nunca deixar os relacionamentos de lado em detrimento delas, pois sua maior responsabilidade é suprir as necessidades de sua equipe a fim de que alcancem os resultados estipulados. Quando o líder deixa de colocar os relacionamentos como prioridade, perdendo o equilíbrio entre as duas dinâmicas, tarefa e relacionamento, isso acarreta em muitos problemas como queda de desempenho, baixa performance da equipe, resultados medianos e desmotivação. Por isso o autor afirma em seu livro (2004, p.

34) que a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos.

Em caso de uma má gestão por parte do líder, seu time só irá cumprir com a obrigação, mas não atuar com satisfação e mente inovadora para gerar valor à empresa. A liderança não é o único fator que influencia o desempenho dos grupos mas um líder eficaz pode sim desenvolver equipes comprometidas com suas funções, motivadas com seu ambiente de trabalho e que tendam a abraçar a missão da organização.

De acordo com Hunter (2004, p. 18), o principal fundamento da liderança é o serviço, pois ele menciona que é de suma importância que os seres humanos se tratem exatamente como gostariam de ser tratados por seus semelhantes. O líder deve cuidar de seus liderados com o respeito que espera para si. Essa característica é fundamental àqueles que são verdadeiros líderes, independentemente de ter ou não a responsabilidade de um cargo importante em uma organização, e é praticada diariamente por estes.

Vamos imaginar uma organização cujo foco principal fosse servir ao cliente [...] Isso iria requerer que cada gerente adotasse uma nova atitude, um novo paradigma, reconhecendo que o papel do líder não é impor regras e dar ordens à camada seguinte. Em vez disso, o papel do líder é servir. Que paradoxo interessante. (HUNTER, 2004. p. 50).

Para obter a excelência no serviço é primordial o reconhecimento e a busca pelas melhores formas de satisfazer as necessidades dos liderados. Não significa dizer “sim” a tudo o que eles desejam. Isso seria fazer as vontades de uma pessoa, o que acaba gerando atitudes de insubmissão à autoridade e abuso de bondade do líder. Existe uma grande diferença entre vontade e necessidade legítima do ser humano. Esta última é a que o líder deve procurar atender.

Muitas pessoas, quando assumem cargos de liderança, acabam confundindo-se no meio do percurso com relação a seus deveres e ferem sua imagem ao buscar enfatizar apenas seus direitos e não a eficácia de suas terríveis responsabilidades. Ao contrário disso, Célia Maria Pontes (2008, p. 17) aponta que “a liderança eficaz consiste em fornecer aos colaboradores o que eles ainda não conseguiram suprir por si próprios. O objetivo das ações do líder é criar condições para que as pessoas se tornem cada vez mais dirigidas e motivadas por si mesmas”.

O líder deveria ter consideração pelos seus liderados, pois todas as metas e atividades dentro de uma empresa, não importe quem está a executá-las possuem igual valor. Quando o líder reconhece isso diante das pessoas, leva-as a trabalhar voluntariamente em conjunto. Neste trabalho em equipe sua função é focar-se em atividades que ajudem cada um a se desenvolver e alcançar suas metas individuais dentro do objetivo geral da equipe. Hunter (2004, p. 51) conclui dizendo que “um líder é alguém que identifica e satisfaz as necessidades legítimas de seus liderados e remove todas as barreiras para que possam servir ao cliente”.

Essas características de liderança se tornaram vitais para o sucesso das organizações, pois elas conduzem a equipe de trabalho a atingir o máximo de seu desempenho, estimulando a excelência e a superação, gerando valor para os serviços da empresa e por fim o lucro esperado.

Os estudos de literatura oferecem diversos enfoques sobre o conceito de liderança, e por isso é tarefa difícil defini-la. Cecília Bergamini (apud Célia Maria Pontes, 2008, p. 19) descreve três abordagens na percepção da liderança, analisadas por uma série de estudiosos.

- I. Preocupação com o que o líder é: associada a características pessoais, entre elas, carisma, firmeza, empatia, resistência emocional, antecipação, poder de decisão, responsabilidade, credibilidade, proteção; pressupondo-a como um dom nato.
- II. Preocupação com aquilo que o líder faz: aqui se definem os mais variados estilos de liderança e correlacionam o comportamento do líder à sua eficácia. Os estilos mais básicos são o autoritário e o democrático, e entre esses dois extremos se encaixam todas as outras ramificações de estilos.
- III. Teorias situacionais: nesta abordagem se trabalha a existência de importantes variáveis que determinam a eficácia do líder - as características dos liderados e as circunstâncias ambientais da empresa. Existe um estilo de liderança mais adequado à situação da realidade, possibilitando o treinamento de pessoas para exercerem papel de liderança.

Nestas três abordagens descritas, encontram-se características ricas quanto à liderança que, mesmo desenvolvidas separadamente por autores distintos, unindo-as

é possível compreender o tema de uma maneira completa. No desenvolvimento da pesquisa, estas três abordagens servirão de base, contribuindo para o conhecimento do perfil, função e ambiente organizacional em que o líder está envolvido.

1.2 Perfil e estilos de Liderança

Para ser líder de qualquer grupo de pessoas, é preciso ter o conhecimento e a habilidade necessária para poder guiar os liderados no cumprimento de suas tarefas.

Como foi dito, o líder tem a habilidade de influenciar. A influência ocorre por meio do desenvolvimento de outra característica do líder: a autoridade. Esta só pode ser adquirida através da prática de ações adequadas que contribuirão para a formação do caráter do indivíduo.

A influência exercida pelo líder em suas funções constrói a autoridade e não o poder. Este está relacionado ao cargo ou posição que se ocupa e quando as pessoas são obrigadas a realizar a vontade de seu supervisor, significa que ele está abusando de sua posição para que elas lhe obedeçam. Já o profissional que tem autoridade usará da persuasão (e não manipulação) para “vender” os objetivos da empresa e estimular as pessoas a seguirem-no de boa vontade e realizarem o necessário para a excelência da execução de suas atividades.

Existem algumas qualidades de caráter ou traços de personalidade que descrevem o perfil de um líder. A autoridade será construída em cima desse perfil e, conseqüentemente, a influência. Porém, é imprescindível a compreensão de que traços de personalidade são padrões habituais de comportamento, pensamento e emoção. Não se deve entendê-los como atributos pessoais inatos do ser humano.

Isso significa que um líder não está destinado desde o nascimento, mas qualquer pessoa pode ser treinada a desenvolver habilidades de liderança, o que nem sempre foi considerado como verdade. Ao longo das décadas, estudiosos do assunto contestaram o pensamento da Teoria dos Traços que defende justamente o contrário, como explica Cecília Bergamini em seu livro:

A primeira sistematização dos estudos sobre liderança, hoje conhecida como o enfoque ou Teoria dos Traços, enfatiza especialmente as qualidades pessoais do líder. Tal tendência de estudo ficou assim conhecida porque seus pesquisadores propunham como ponto de partida que os líderes deveriam possuir certas características de personalidade especiais que seriam basicamente as principais facilitadoras no desempenho do papel de liderança. Assim, os líderes passaram a ser entendidos como seres diferentes das demais pessoas pelo fato de possuírem alguns traços de personalidade considerados como profundos, responsáveis não só por fazê-los emergir como tal como também por mantê-los em suas posições. (BERGAMINI, 1994, p.28).

De acordo com a autora, a proposta da teoria dos traços enfatiza que os líderes já nascem com qualidades apropriadas para o exercício de liderança e que a possibilidade de usar de técnicas posteriormente para o aprendizado desse exercício seria inválida, uma vez que a habilidade de liderança não está associada ao conhecimento adquirido por desenvolvimento pessoal.

Bergamini (1994, p.30) continua dizendo que “quanto à sua natureza, esses traços não eram considerados como produto do meio (e) dentro desse enfoque teórico são concebidos como características pessoais inatas”.

Assim, o objetivo dos estudiosos e teóricos voltados à descrição do perfil de liderança, era retratar precisamente o conjunto de traços característicos do líder, não lhes ocorrendo o fato importantíssimo de que essas características deveriam estar relacionadas a outros aspectos impactantes à liderança, como outras condições e circunstâncias que interferem ou podem vir a interferir no processo.

No entanto, deve-se admitir que tais enfoques deixaram de levar em conta outras variáveis intervenientes nesse processo que podem desempenhar um papel crucial quanto ao aumento ou diminuição do nível de eficácia do líder. (Bergamini, 1994, p. 65).

Atendo-se primeiramente ao objetivo de descrever quais qualidades são essenciais para a construção da autoridade, e, por conseguinte, do líder - já com o devido conhecimento de que mesmo não sendo único fator responsável para eficácia da liderança - ainda assim, essas qualidades são consensualmente importantes, e por isso, necessário serem desenvolvidas, Hunter (2004, p.32) reúne em seu livro algumas das mais primordiais:

Honestidade, confiabilidade, ser bom exemplo, ter cuidado, compromisso, ser bom ouvinte, tratar as pessoas com respeito, encorajá-las, ter atitude positiva e entusiástica, gostar das pessoas.

Nenhum ser nasce com qualquer uma dessas habilidades. Todas estas são comportamentos que podem ser desenvolvidos e estimulados. Ter um comportamento é uma questão de escolha e de socialização.

Alguns destes comportamentos são antigos e podem evoluir em altos níveis. Outros são esquecidos ou usados com pouca frequência, e conseqüentemente desenvolvem ou mudam pouco. O líder em potencial deve avaliar-se e escolher quais traços de caráter deve manter e quais precisam ser trabalhados para crescimento pessoal.

Desta análise, podem-se concluir dois pontos importantes:

- 1) Traços de personalidade não são características inatas. São comportamentos que podem ser adquiridos através do hábito.
- 2) A eficácia da liderança não depende apenas desses comportamentos presentes no líder e sim de uma série de variáveis.

É primordial considerar todo o conjunto complexo de variáveis que estão relacionadas ao processo de liderança para se obter um conhecimento criterioso a respeito de sua eficácia, já que o desafio de todo líder é alcançá-la. Este líder precisa ter o conhecimento abrangente de todas as variáveis, entretanto não pode jamais negligenciar a importância de trabalhar as características apresentadas, inerentes à responsabilidade de sua função, pois trará muitos desafios que exigem o domínio delas.

Quanto aos aspectos de estilo, não é possível definir uma liderança ideal, pois se deve levar em conta a situação ou contexto que o líder esteja enfrentando, ou seja, ele pode acabar por adotar um estilo que seja extremamente eficaz ou inadequado para dada circunstância.

No caso de um líder com a chamada “personalidade forte”, ele terá características como uma pessoa de presença marcante e ideias definidas. Será provavelmente um

grande agente impulsionador de ideias e equipes a fim de que as tarefas sejam adequadamente cumpridas, porém isso apenas dentro de um contexto no qual ele influencie uma equipe de pessoas dependentes. Caso contrário, ele encontraria boa resistência liderando um grupo de pessoas maduras que sempre trabalharam e estão acostumadas a um ambiente autônomo, o que geraria desmotivação na equipe.

A teoria que melhor explica os estilos de liderança e seus comportamentos, não se atendo aos traços de personalidade que foram abordados até então, é a de Chiavenato (apud Célia Maria Pontes, 2008, p. 25), que enfatiza e descreve duas lideranças extremas, a autocrática e a democrática.

O líder do estilo autocrático é o que se categoriza como “chefe”. Define e ordena o que deve ser realizado e os prazos a serem cumpridos. Sua opinião sempre está correta e dificilmente é aberta a debates e avaliações, o que leva a deduzir que seus liderados não são dignos de confiança. Seu foco principal é nas tarefas destinadas a ele que devem ser respondidas com excelência, deixando a desejar nos aspectos de relacionamento com seu grupo de trabalho.

O líder democrático é justamente o oposto do chefe autoritário. Gosta de discutir os assuntos com sua equipe, compartilhar suas decisões e ouvir o ponto de vista dos outros, para assim avaliar as opções e escolher a que melhor se encaixa para o alcance dos seus objetivos pessoais, da equipe e da organização. Por essa postura, fica notável que ele não acredita ter sempre a razão e busca conquistar a confiança de seus liderados para construir um melhor ambiente de trabalho. Coloca os relacionamentos interpessoais acima de quaisquer tarefas, sabendo que possui suas responsabilidades quanto a estas, mas priorizando aquelas, pois entende que suas relações são a base para resultados excelentes.

A maior parte dos outros estilos de liderança que foram surgindo ao longo dos anos, está fundamentada em uma dessas duas classificações.

Segundo Célia Maria Pontes (2008, p. 26), “quando saímos da teoria, podemos observar que raramente um líder possui apenas um estilo, que seja sempre

autocrático ou sempre democrático. Ou ainda que, embora seja predominantemente democrático, não possa também possuir uma grande atenção para a tarefa”.

Pode-se observar que essa teoria de estilos de liderança compartilhada por Chiavenato é simples e antiga comparando-a com os avanços da contemporaneidade. O correto seria saber mesclar esses dois estilos e buscar o equilíbrio entre eles frente às diversas situações que exigem uma postura de líder.

Como já foi citado, pelos variados contextos de liderança seria impossível exercer apenas um estilo como adequado. O comportamento do líder é influenciado diariamente por fatores como maturidade dos liderados, crenças, valores pessoais, relacionamentos da equipe, tarefas específicas de cada pessoa e prazos a serem cumpridos. Por isso que a junção entre os dois conceitos é extremamente benéfica.

Em meados dos anos 80, uma equipe de psicólogos da Universidade de Ohio, coordenados por Paul Hersey, sistematizou o que é conhecido hoje por Teoria da Liderança Situacional. De acordo com Hersey e Blanchard (apud Célia Maria Pontes, 2008, p. 27) a teoria defende que “a chave da utilização da liderança situacional consiste em avaliar o nível de maturidade dos liderados e comportar-se de acordo com o modelo”. Isso significa que está implícita nesta teoria a responsabilidade do líder em estimular seus liderados a amadurecerem até o ponto em que forem capazes e estiverem dispostos.

Célia Maria Pontes (2008, p. 27) a partir deste raciocínio, ainda propõe quatro diferentes situações defrontadas pela liderança no dia-a-dia e estuda os possíveis comportamentos, isto é, estilos que podem ser adotados pelo líder diante de cada uma delas, levando em consideração a análise do grau de motivação, comprometimento e preparo técnico de seus liderados.

Exemplo 1

Quadro da equipe: extremamente motivada, comprometida em alcançar o sucesso e bem preparada tecnicamente.

Comportamento do líder: definir os objetivos da equipe e se ater à verificação dos resultados.

Exemplo 2

Quadro da equipe: não demonstra motivação e nem comprometimento com os resultados, porém é formada por pessoas altamente capacitadas.

Comportamento do líder: não deve se preocupar com aspectos técnicos na execução das tarefas e sim com o incentivo e estímulo dos participantes.

Exemplo 3

Quadro da equipe: motivada e comprometida com os resultados, porém incompetente para a realização de tarefas.

Comportamento do líder: o foco principal deve ser a capacitação técnica dos liderados, através de treinamento.

Exemplo 4

Quadro da equipe: pessoas desmotivadas, descomprometidas e incompetentes.

Comportamento do líder: atenção necessita estar voltada tanto para os aspectos operacionais (execução de tarefas) quanto para os de relacionamento (estimular a motivação e comprometimento).

Independentemente da situação que enfrentará (ou enfrenta), o líder tem a necessidade de saber diagnosticar a sua equipe. Isso significa que deve ter sensibilidade e percepção para poder traçar suas estratégias para uma atuação eficaz. Além do mais, ele precisa ter em mente que equipes, assim como cada indivíduo, enfrentam constantes mudanças ao longo de sua existência, passando por diferentes graus de maturidade, comprometimento e motivação.

Segundo Célia Maria Pontes (2008, p.31), os pesquisadores que compunham o grupo de estudos de Liderança na Ohio State University, buscaram as formas de comportamento do líder dentro de uma organização e se limitaram em descrever duas dimensões: Estrutura Inicial e Consideração.

A Estrutura Inicial está associada a como o líder delimita sua relação com os liderados de acordo com a maneira como estabelece seus padrões de organização, métodos, ações e canais de comunicação. Já a dimensão da Consideração sugere a existência de relações de afeto, como amizade e confiança entre líder e liderado. Pode-se ver nitidamente nestas descrições os conceitos de responsabilidade do líder quanto às tarefas e desenvolvimento dos relacionamentos implícitos nas duas dimensões.

A Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (apud Célia Maria Pontes, 2008, p.29) “reside na tentativa de assegurar a possibilidade de escolha efetiva de um comportamento do líder adaptado à situação”, isto é, há a recomendação de um modelo que usaria de uma “mescla” das duas dimensões, formando um estilo de liderança flexível e dinâmico visando corresponder aos graus de maturidade da equipe liderada.

O modelo é dividido em quatro fases apresentadas a seguir:

Fase Inicial

Estilo de liderança dedicado: a equipe deve ser familiarizada com as tarefas, regras e procedimentos, por isso há um elevado esforço quanto à estruturação inicial e baixo empenho quanto à consideração.

Segunda fase

Estilo de liderança integrado: com a equipe familiarizada, precisam ser capacitados para suas tarefas. Aqui acontece um elevado empenho nos dois parâmetros.

Terceira fase

Estilo de liderança relacionado: a equipe possui habilidade e alto grau de motivação, buscando por maiores responsabilidades. Neste contexto, o líder possui um alto empenho quanto à consideração e pouco esforço de estruturação inicial.

Fase final

Cada vez mais encorajados, com experiências, e direcionados quanto às tarefas a realizar, os liderados precisam menos do apoio do líder e este pode reduzir seu grau de apoio e encorajamento.

Como os dois parâmetros são distintos e não dependem um do outro, o comportamento do líder pode ser combinado entre eles, e como já foi citado anteriormente, o que fortalece a teoria de Liderança Situacional é reconhecer no ambiente da equipe os graus de competência e motivação das pessoas e ter como conhecimento que a maturidade é dinâmica.

1.3 Papel do líder

Como já foi apontado até aqui, as funções principais do líder estão voltadas às necessidades humanas da equipe. Stephen Covey (2002, p. 8 e 9) destaca alguns papéis que o líder deve assumir que estão diretamente ligados à eficácia de uma liderança de grupo. São eles: o serviço (como já citado anteriormente por outros autores) e a crença nas pessoas.

Quanto ao servir, o autor afirma que “... Na verdade, a cada dia [os verdadeiros líderes] se atrelam e se colocam voluntariamente à disposição do serviço, pensando nos outros”. (COVEY, 2002, p.9).

Esse papel está atrelado a um senso crítico. Uma pessoa que se esforça para ter uma boa liderança baseada em princípios precisa ter esse senso de serviço e contribuição, esse conhecimento de suas responsabilidades, pois isto é o que o moverá a cumprir sua função.

Os líderes também precisam reconhecer claramente que devem encontrar algo nas pessoas. Ele precisa encontrar razões para acreditar em sua equipe. Ele deve buscar ter consciência de que todos possuem fraquezas e que não pode se deixar afetar por elas, mas acreditar no potencial que cada indivíduo detém.

Ainda, não menos importante, um dos papéis do líder é ser exemplo. Por estar em posição de evidência, ele precisa ser o que “prega” aos seus liderados. Do mesmo modo que estimula as pessoas a serem excelentes e buscarem a perfeição, deve mostrar que também está trilhando o mesmo caminho à procura da melhora contínua.

O líder comprometido dedica-se ao crescimento e aperfeiçoamento de seus liderados. Ao pedirmos às pessoas que lideramos que se tornem o melhor que puderem, que se esforcem no sentido de se aperfeiçoarem sempre, devemos também mostrar que nós, como líderes, estaremos também empenhados em crescer e nos tornaremos o melhor que pudermos. Isso requer compromisso, paixão, investimento nos liderados e clareza por parte do líder a respeito do que ele pretende conseguir do grupo. (HUNTER, 2004, p. 93).

1.3.1 Necessidades legítimas

Para articular sobre o papel do líder como servidor das necessidades do seu grupo de liderados, é preciso compreender o que pode ser considerado como necessidade.

Existe uma enorme diferença entre vontade e necessidade. Segundo Hunter (2004, p. 53), uma vontade não considera as consequências do que se deseja, já uma necessidade é algo legítimo do ser e exige o bem-estar físico e psicológico do indivíduo.

Célia Maria Pontes (2008, p. 48) ressalta que, em uma organização, as necessidades podem ser identificadas de duas maneiras: como externas, isto é, serão recompensadas por meio de planos de aposentadoria, assistência médica, férias entre outras; e as necessidades internas, ligadas às recompensas que a própria pessoa desenvolve para si ao realizar um trabalho, satisfazendo um estímulo interno.

O pesquisador Abraham Maslow (apud Célia Maria Pontes, 2008, pg. 45) desenvolveu uma Hierarquia de Necessidades dividindo-as em cinco níveis: físicas, de segurança, sociais, estima e autorrealização. Elas são separadas em duas ordens.

As necessidades de ordem baixa (físicas e de segurança) envolvem todas as necessidades humanas básicas para a sobrevivência. As pessoas trabalham primeiramente para satisfazer suas necessidades fisiológicas, como a de alimentação, e moradia. Assim que satisfeitas, começa a busca pela satisfação das necessidades de ordem alta.

Com os níveis 1 e 2 de necessidades básicas satisfeitos, as pessoas começam a busca pela satisfação das necessidades de níveis altos. Há três níveis de necessidades consideradas “altas”. O terceiro nível da pirâmide hierárquica de Maslow, diz respeito ao amor, à participação e ao envolvimento social. São as necessidades sociais de um indivíduo.

Os dois últimos níveis (quarto e quinto) da hierarquia dizem respeito às necessidades de reconhecimento do valor pessoal (autoestima) e autorrealização, isto é, a percepção de que as capacidades do indivíduo são plenamente utilizadas e os desejos atendidos.

Essas necessidades de nível alto nunca são completamente saciadas, pois o indivíduo está em constante busca por satisfação e suas necessidades amadurecem, se transformam, mudam; ou seja, são sempre presentes.

Os atletas mais bem pagos procuram negociar contratos buscando mais dinheiro; os executivos procuram novos símbolos de status e os exploradores buscam novas e mais exigentes aventuras a serem perseguidas. As implicações disso no campo da administração são as seguintes: a necessidade de satisfação é um problema bem contínuo para as organizações. O fato de se atender uma necessidade particular hoje, não implica que tal necessidade esteja permanentemente resolvida. (DAVIS, 1992, apud Célia Maria Pontes, 2008, p. 46).

Hunter (2004, p. 53) contribui com a ideia afirmando em sua obra que “pessoas diferentes têm necessidades diferentes [...] (e por isso) o líder precisa ser flexível”.

Além disso, Hunter enfatiza que o líder deve desenvolver a habilidade de ouvir. Essa é uma escolha completamente ativa (exige ação e esforço) e uma das mais importantes para a compreensão das pessoas.

A pessoa que não consegue ouvir de fato o que o outro tem a dizer não é capaz de reconhecer as verdadeiras necessidades das pessoas, e conseqüentemente, ajudar em suas necessidades, indo contra o princípio do serviço.

Maslow (apud Hunter, 2004, p. 55) defende que, para satisfazer as necessidades de segurança e proteção de um indivíduo, é fundamental que se estabeleçam limites, regras e padrões. Ele exemplifica citando as crianças, que nunca querem, mas precisam viver em um ambiente onde possuam limites e responsabilidades.

Neste contexto, fica claro que a satisfação ou a criação de desejos e vontades jamais levam em conta um ambiente onde existem regras impostas. O ser humano demora a perceber como um ambiente com limites é importante para o seu crescimento e amadurecimento, e este é justamente o entendimento que o líder espera de seus liderados.

Segundo Célia Maria Pontes (2008, p. 50), Maslow sugere que a maioria dos funcionários já satisfazem suas próprias necessidades básicas de ordem baixa, o que os motiva a procurar por necessidades altas ou reais fatores de motivação.

Enfim, a Hierarquia das Necessidades indica que o líder de antemão deve descobrir quais as verdadeiras necessidades de cada empregado, isto é, quais de seus níveis da pirâmide hierárquica estão mais vulneráveis e precisam de atenção, e depois disso aplicar as recompensas.

1.3.2 Fatores motivacionais

O estudo do fenômeno da motivação pode causar muita confusão no momento de sua aplicação. Enquanto especulativamente não apresenta grandes dificuldades na compreensão, em sua concretização e prática encontram-se processos ineficazes dentro das organizações. Similarmente ao que se chama de “pura reação” (condicionamento), segundo a opinião de Bergamini (1990), a motivação é uma forma de comportamento humano, resultado de ações variadas e inatas ao indivíduo. Tanto a motivação quanto o condicionamento induzem à ação humana. São dois fenômenos diferentes que merecem devida compreensão.

Ainda segundo pensamento da autora, a motivação é um fenômeno que apresenta aspectos paradoxais, pois, por se tratar de um fator humano, é de grande complexidade e assim dificilmente uma regra geral e simples seria suficiente para explicá-lo. Uma série de teorias que geraram interpretações diferentes foi lançada nas últimas três décadas, mostrando a importância e necessidade – inclusive capital - do tema.

A necessidade capital mostra-se no sentido de que, para as empresas, parece ser cada vez mais apropriado o entendimento do fator motivacional, uma vez que sua aplicação correta dentro da organização contribuirá para um clima favorável e trará lucro aos negócios.

A multiplicidade de abordagem, no entanto, reflete, sem dúvida alguma, a importância capital desse aspecto tão eminentemente característico do ser humano. Parece, pois, não somente necessário como também oportuno, repensar a motivação, examinando mais uma vez, de maneira suficientemente crítica, o acervo atual básico de conhecimentos sobre o assunto. (BERGAMINI, 1990, p. 24).

O comportamento identificado como motivação é explicado como interno ao ser humano, como um potencial propulsor, que gera a ação por estímulo próprio do ser e não do que acontece no exterior.

Na *Teoria dos Dois Fatores*, concebida por Frederick Herzberg em 1959 (apud Bergamini, 1990), encontra-se a relação deste fenômeno especialmente com o ambiente de trabalho. Foi sua intenção entender as motivações dos colaboradores no ambiente corporativo, partindo do princípio de que as necessidades básicas do

indivíduo podem ser divididas em dois fatores básicos: a higienização e a motivação em si.

Os fatores de motivação são os fatores intrínsecos, que dizem respeito ao próprio trabalho e às funções na organização. Ramos (1990) agrupa algumas características pessoais, como a necessidade da realização, reconhecimento dos superiores, desafios em seu próprio trabalho e sentido de responsabilidade. Os fatores higiênicos são os fatores extrínsecos que apresentam aspectos da natureza e clima organizacional, como as normas de conduta da empresa, relacionamentos com as pessoas, estilo de gestão, etc.

Quando falamos em motivação, portanto, estamos nos referindo a um tipo de ação que vem dos próprios indivíduos – um tipo de ação qualitativamente diferente daquela determinada por prêmios ou punições oriundos do meio ambiente. Trata-se, mais precisamente, de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior. (BERGAMINI, 2002, p. 64).

A motivação propriamente dita pode ser explicada a partir da geração de fatores de satisfação. Cada ser humano se satisfaz em circunstâncias e por fatores diferentes, levando consigo um estilo comportamental motivacional único. A satisfação é originada no interior deste e a motivação é uma capacidade que nasce de necessidades intrínsecas e sua fonte de energia está nas emoções humanas.

Quando o indivíduo identifica uma necessidade interna que precisa ser satisfeita, ele se motiva examinando a melhor estratégia para se sentir pleno, e neste momento é possível utilizar-se de fatores do ambiente externo para completar esse processo.

Quanto à dinâmica entre motivação e liderança, existem diversos autores e pesquisadores que falam sobre essa inevitável união. Bergamini (1994, p. 75) cita que “esses dois termos parecem definitivamente unidos na teoria e na prática por uma relação de causa e efeito”.

Como abordado, são os fatores intrínsecos que geram a motivação e não os extrínsecos, ou seja, provenientes do ambiente externo. Mas, atualmente, existe uma grande massa de empresas que obtêm sucesso no fornecimento de benefícios a seus funcionários. Essas “recompensas” são muito aspiradas pelos profissionais, e elas são nada menos do que fatores extrínsecos ao ser.

Quanto a esta nova atribuição das organizações, Bergamini levanta um importante questionamento em seu livro:

Mas se recompensas e punições externas têm tanto sucesso, por que deveriam os líderes, no mundo dos negócios preocupar-se com as recompensas intrínsecas? Além de tudo, as pessoas do mundo dos negócios não são voluntárias. Elas estão sendo pagas. (Bergamini, 1994, p. 76 e 77).

Justamente pelo fato de seus subordinados estarem sendo pagos para fazer o que fazem, é que os líderes deveriam se preocupar em mantê-los na empresa e atender as suas necessidades.

Se o líder enxerga o trabalho somente como fonte de dinheiro e não de satisfação, passará a ignorar as necessidades humanas (aprendizado, autovalorização, competência, utilidade aos outros) e, por consequência dessa ação, os resultados serão catastróficos pois o prazer dos funcionários por suas tarefas será irrelevante para ele. E, se o funcionário passa a ver seu emprego somente como fonte de dinheiro, ele nunca se identificará realmente com a missão e visão de uma organização. Diante de qualquer nova proposta de emprego ele estará disposto a abandonar a organização, e ainda que não o faça, nunca contribuirá com mais do que o mínimo que se espera dele.

Seria, portanto, apenas a partir do fato de compreender a dinâmica da motivação intrínseca que o líder tem possibilidade de conseguir, talvez, maior eficácia no processo de interação com seus subordinados. (Bergamini, 1994, p. 78).

Portanto, quando o líder desenvolver habilidade de tornar claro a seus liderados os objetivos a seguir e que, além disso, ele é um facilitador à expressão das necessidades motivacionais, isto é, de corporificar as expectativas de cada um, ele atingirá a eficácia em sua função.

Segundo a teoria de House (apud Bergamini 1994, p. 83), o comportamento do líder deve ser visto como uma resposta compensadora e satisfatória a todo esforço despendido por seus liderados. Significa que ele deve atuar, mostrando suas características positivas a fim de ser percebido de maneira favorável pela equipe.

Dentro das organizações, tratar do tema de motivação é buscar entender a compreensão do que é o trabalho para os colaboradores, já que essa visão é alterada de tempos em tempos a fim de atender o perfil desejado pela sociedade.

O trabalho é fundamental para a autorrealização e para os processos de estratificação e mobilidade social. Sua relação com o indivíduo (dependendo de como o líder tratará das necessidades do liderado) pode ser de coibição/coação ou comprometimento. Por esses motivos, percebe-se que essa relação é mediada por fatores intrínsecos e extrínsecos aos colaboradores. Essa dinâmica do trabalho prova que em suas atividades o indivíduo pode assumir diferentes graus de motivação.

Segundo Bergamini (apud Célia Maria Pontes, 2008, p. 39):

Se no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já traz, de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.

Hunter (2004, p. 109) também complementa:

Como líderes, podemos fornecer todas as condições, mas são as pessoas que devem fazer as próprias escolhas para mudar. Lembrem-se do princípio do jardim. Não fazemos o crescimento ocorrer. O melhor que podemos fazer é fornecer o ambiente certo e provocar um questionamento que leve as pessoas a se analisarem para poderem fazer suas escolhas, mudar e crescer.

Como foi apontado, a motivação não cabe ao líder pois é um fator intrínseco do ser humano. Cada um possui características e fatores geradores de motivações próprios. O papel e função do líder, neste contexto, é estimular seus liderados, por meio da adoção de recursos e estratégias, a manterem suas forças motivacionais e trabalharem para não perdê-las.

O líder tem como principal responsabilidade criar uma administração centrada em cada indivíduo, pois as pessoas, por passarem a maior parte do dia no trabalho, são afetadas por ele e pelo ambiente organizacional. A partir desta atenção específica do líder, será possível suprir a necessidade de um ambiente saudável para sua equipe e as atividades não serão meramente mecânicas e operacionais.

Conforme a ideia de Davis e Newstrom (apud Célia Maria Pontes, 2008, p. 40), o líder deve prestar atenção ao resultado do trabalho da vida do liderado, a partir de uma análise ampla e integrada, e não apenas no que é realizado dentro das quatro paredes da empresa. Isso gerará um clima organizacional sadio e, por conseguinte, indivíduos sadios, pois a motivação, a comunicação, o estilo de liderança e a avaliação de

desempenho estarão todos voltados para a qualidade de vida do indivíduo e a serviço dela.

O líder não deve apenas estabelecer padrões e metas a serem seguidas e acompanhar a execução das tarefas, mas sim por meio de um ambiente apropriado de diálogo onde os subordinados possam contribuir para o estabelecimento de seus objetivos, aumentar a produtividade da equipe.

Ao se pensar em uma organização sadia, com colaboradores motivados, idealizamos aquela onde cada empregado trabalha feliz porque não há excesso de burocracia, há total valorização do ser humano, pois ele é consultado nas decisões, tem autonomia e a gestão é participativa. Na organização, a missão organizacional é clara e do conhecimento de todos; portanto, ao surgirem problemas, as causas são prontamente reconhecidas e atacadas. Podemos dizer que na organização com este tipo de cultura, o clima que surge desta sinergia de pessoas felizes torna a organização diferente das demais. (Célia Maria Pontes, 2008, p. 40).

Em acordo com essa afirmação da autora, pode-se afirmar que a postura contrária aos fundamentos da citação geraria insatisfação e conflitos organizacionais. A falta de valorização do indivíduo e participação deste na tomada de decisões, isto é, a presença de um líder como uma figura autoritária e abusiva do poder, transforma o homem em máquina de produção, inibindo sua criatividade.

Como já descrito anteriormente, cada indivíduo carrega consigo suas próprias forças motivacionais, desenvolvidas pelo ambiente cultural no qual vive.

Com relação a estes motivos, isto é, os fatores motivacionais do indivíduo, o autor Steven Scott (2010, p. 48 a 50) sustenta que, para qualquer realização, seja um projeto ou uma missão de vida, as pessoas precisam de motivos, pois os níveis de energia, criatividade e produtividade do ser possuem a necessidade de serem reforçados sempre, e os motivos o fazem.

Existem vários níveis de motivos, desde os subjetivos aos mais fundamentados. Scott lista algum deles em sua obra. São eles, a gratificação pessoal; dinheiro e bens materiais; aprovação ou “aplausos” dos outros; medo do fracasso, de críticas, das consequências, da perda; instinto de sobrevivência; realização pessoal; amor, família e conexão com algum tipo de força superior.

No ambiente de trabalho, Célia Maria Pontes (2008, p. 43 a 45) traduz os motivos dos empregados em quatro: realização, afiliação, competência e poder. Dentro destes motivos, o indivíduo procura vencer desafios e crescer profissionalmente; relacionar-

se eficazmente com as pessoas, por meio de cooperação e atitudes positivas; dominar seu trabalho, solucionar problemas e desenvolver a inovação; impactar pessoas e assumir riscos na tomada de decisão.

Conhecendo o impulso motivacional mais forte em cada componente de sua equipe, o líder conseguirá compreender melhor as atitudes de cada um e ajudá-los conforme suas ambições.

2 A INTERFACE ENTRE LIDERANÇA E SECRETARIADO

2.1 Breve histórico e descrição da profissão de Secretariado

De acordo com a matéria “*Executive assistant is the new power job*” (Assistente executiva é o novo cargo de poder – em tradução livre), de Ozy Sanjena, publicada pelo jornal norte-americano *USA Today* em 2014, o secretariado executivo está vivendo sua “era de ouro”. Seus profissionais são em geral jovens – na maioria mulheres - ambiciosos, altamente educados e extremamente competentes. Prestam assistência a *CEOs*, engenheiros, e gerentes de empresas de médio e grande porte. São escolhidos para postos de trabalho nas melhores empresas nacionais e multinacionais. O privilégio desses profissionais nos dias atuais ocorre devido a uma economia rica em tecnologia (a qual é dominada por eles), menos empresas hierárquicas e uma mudança cultural na maneira em que são vistos pela sociedade e mercado de trabalho.

O início da profissão é um tanto quanto incerto. Em realidade, há pouco tempo ela é conhecida pelo nome de secretariado. O primeiro antepassado do profissional de secretariado, segundo Rodrigues (apud Natalense, 2008) foi o escriba - base da administração egípcia.

Na Idade Antiga, os homens desenvolveram e dominaram a escrita. Os homens escribas tinham a função não só de redigir, mas classificar os arquivos e cuidá-los.

De início, dediquemos algumas palavras aos escribas (...) eles constituíam espécie de confraria de letrados, privilegiada: uma casta hereditária, porém, sem o caráter sacerdotal a que outras civilizações guindaram os seus confrades. Com o advento da democracia, que proporcionou ao povo facilidades para aprender a ler e escrever - instrumentos de liberdade intelectual, de igualdade social e econômica, de progresso e de controle cívicos - seu prestígio sofreu restrição, ou melhor, adquiriu novas roupagens. Parte metamorfoseou-se em eruditos, filósofos, professores, sábios, escritores. Parte (constituída, principalmente, de prisioneiros de guerra) permaneceu na condição de escravos, a serviço de senhores capazes de aproveitar as suas aptidões mentais. Daqui saíam os secretários, os copistas e leitores. (...) Havia os secretários dos tribunais e conselhos com poderes e regalias iguais aos dos mais altos magistrados da cidade. No extremo oposto vegetavam os humildes de todas as administrações: metecos forros ou escravos, modestos cidadãos que tinham necessidade de ganhar a vida. Sua reputação não era das melhores. (FENASSEC apud José Teixeira de Oliveira, 1984).

Em seu livro, *Gerente e Secretária – uma equipe de sucesso*, a autora Liana Natalense (apud FENASSEC, 1998) faz uma ligação entre este histórico do escriba e o “jugo” que o profissional de secretariado ainda precisa lidar atualmente frente a uma liderança convencional que exige submissão, e proíbe qualquer tipo de iniciativa, como faziam os senhores da Grécia ou Roma Antiga.

Foi na Idade Moderna, conhecida pelo renascimento do comércio, que este perfil foi agregado às empresas e evoluiu gradativamente. A profissão de secretariado passou a ser considerada uma profissão “feminina” com a vinda das duas Grandes Guerras Mundiais. Neste período, países da Europa e os Estados Unidos, precursores da profissão, por razão de perderem seus homens para a guerra, precisaram da mão de obra feminina para dar continuidade aos assuntos administrativos, uma vez que já tinham uma estrutura empresarial forte e desenvolvida.

A profissão chega ao Brasil na década de 50, com a vinda de multinacionais que já estavam habituadas com o perfil do profissional de secretariado incluso em sua estrutura e cultura organizacional.

A partir disto, a profissão passou por uma desvalorização, pois, como este profissional tem função de atender e secretariar seu executivo em suas necessidades, qualquer suporte que uma pessoa prestava a alguém de cargo hierárquico maior era visto e considerado como função secretarial, dentro das organizações e na sociedade. Natalense (apud Rodriguez, 2005, p. 10) argumenta em relação ao exemplo da empregada doméstica que poderia ser considerada uma secretária do lar, na visão da época, devido ao seu auxílio e atendimento a uma família.

Esse quadro mudou com as empresas multinacionais atuando no país, pois exigiam um aprimoramento das funções da profissão. Segundo o site da FENASSEC (1998), o “Clube das Secretárias” foi fundado em 1965 como um movimento para troca de informações entre as profissionais, e em pouco tempo muitas associações já buscavam a regulamentação da profissão.

A lei nº 1.421 (Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, 1977) instituía em São Paulo o dia 30 de setembro como o “Dia da Secretária”, a ser comemorado anualmente. Segundo o site oficial do Congresso Nacional Brasileiro (1985), foi no governo de José Sarney que a lei de regulamentação da profissão foi sancionada, no mesmo dia 30 de setembro de 1985.

A lei nº 7.377 (BRASIL, 1985) reconhece como atribuições do profissional: o planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; assistência e assessoramento direto a executivos; coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; interpretação e sintetização de textos e documentos; taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; conhecimentos protocolares.

2.2 Formação acadêmica e o perfil de Liderança

Segundo a Diretriz Curricular do Ministério da Educação brasileiro (2002), o curso de secretariado executivo busca a formação de profissionais com amplo conhecimento de seu campo de atuação, bem como, prepará-los para exercer a função de facilitador nas organizações com eficácia.

Como articulado pelo órgão, o perfil que se deseja do formando após a conclusão do curso é o de ser capaz de desenvolver todas as características e atividades destacadas a seguir:

[...] preparando-os para o eficaz desempenho de múltiplas relações de acordo com as especificidades de cada organização, mantendo o harmônico funcionamento nas interfaces staff/linha, gerenciando o fluxo de informações e desenvolvendo com sensibilidade metodologias capazes de diagnosticar conflitos, reduzir resistências a mudança, repassar a importância da concepção empreendedora da empresa, portando-se com competência e discrição. O curso de graduação em Secretariado Executivo deve ensejar a formação de um profissional proficiente, criativo, participativo, conhecedor de gestão estratégica, articulador em negociações que precedam à tomada de decisões, facilitador das relações interpessoais e intergrupais, revelando eficiente domínio de técnicas de sensibilização e de fácil domínio dos diferentes meios de comunicação dentro da organização e com diferentes grupos de clientela e de demanda. (DIRETRIZ CURRICULAR, 2002, p.18).

A partir da descrição acima, pode-se concluir que este perfil desempenhado pelo profissional de secretariado é considerado o de líder, pois entre as atividades destacadas, percebe-se que de maneira geral estão ligadas à gestão de pessoas.

A diretriz também assegura que o formando será preparado para atuar com alto padrão de competência nas tarefas que dizem respeito à profissão, e contribuirá para a melhoria da qualidade das relações pessoais, interpessoais e com o mundo externo. Estará apto a desempenhar habilidades variadas para o aumento da produtividade da organização.

O Secretário Executivo deverá ser preparado para desempenhar [...] as seguintes competências e habilidades: Exercício profissional com iniciativa, criatividade, bom senso, discrição, maturidade emocional, sólidos e atualizados conhecimentos gerais; Capacidade de articulação com diferentes níveis de empresas e instituições públicas ou privadas ou diferentes clientes; Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas inter setoriais; Administração eficaz do tempo; Exercício de funções gerenciais, com domínios sobre planejamento, organização, controle e direção; Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; Valorização e domínio dos princípios que informam eficaz sistema de comunicação; Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; Sensibilidade para a adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços; Controle e gerenciamento do fluxo de informações, assegurando uniformidade de referencial para diferentes usuários; Eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informação; Utilização de tecnologias da informação com suas permanentes inovações. (DIRETRIZ CURRICULAR, 2002, p.19).

Quanto aos conteúdos curriculares, as universidades devem fornecer em seus cursos de graduação ou tecnólogo, matérias que abordem conceitos básicos, específicos e teórico-práticos para a completa formação dos formandos. Segue o parágrafo em que consta o detalhamento dos conteúdos a serem ministrados obrigatoriamente nos módulos, segundo o MEC (Ministério da Educação):

[...] deverão contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, os seguintes conteúdos interligados:

I – Conteúdos Básicos: estudos relacionados com as Ciências Sociais, com as Ciências Jurídicas e com as Ciências da Comunicação e da Informação;

II – Conteúdos Específicos: estudos das Técnicas Secretariais e de Gestão Secretarial, abrangendo os conteúdos relacionados com as Teorias das Organizações, com o Desenvolvimento de Recursos Humanos e com a Ética Profissional, além do domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e o aprofundamento da Língua Nacional;

III – Conteúdos Teórico-Práticos: Laboratórios Informatizados, com as diversas interligações em rede, Estágio Curricular Supervisionado e Atividades Complementares, especialmente a abordagem teórico-prática dos Sistemas de Comunicação, com ênfase em softwares e aplicativos. (DIRETRIZ CURRICULAR, 2002, p.19).

A revista online Guia do Estudante da empresa Editora Abril divulgou uma matéria em outubro de 2013 com os cinco melhores cursos de Secretariado do Brasil, que fornecem aos ingressantes e aspirantes a formação de secretariado conhecimentos como responsabilidade social, relações humanas, cidadania, cultura e ética profissional; a fim de auxiliar na assessoria dos executivos, formando profissionais com capacidade de liderança, autonomia e senso de organização.

Os cursos destacados e reconhecidos pela revista foram os de graduação em Secretariado Executivo da UFPE de Recife; UEL e UNIOESTE de Londrina; UPF de Passo Fundo, e a Universidade Metodista em São Bernardo do Campo no estado de São Paulo.

De acordo com o site oficial da UFPE, o papel do profissional de secretariado é importante por ter relevante atuação na área administrativa. Ele é o gestor das informações e comunicações na organização.

O curso apresenta disciplinas curriculares voltadas para a liderança como Comportamento Organizacional, que aborda os temas de características individuais e comportamento, motivação, comportamento e desempenho, liderança e outros

tópicos especiais em comportamento organizacional. A disciplina de Processo Decisório aborda temas psicológicos como tomada de decisão, criatividade e negociação; e por último, vale a pena ressaltar a disciplina de Novos Negócios, voltada à análise do empreendedorismo.

A Universidade Estadual de Londrina (UEL) propõe formar profissionais com sólido conhecimento e educação geral e humanística. Destacam a capacidade de tomada de decisão (analisar, interpretar e implantar novos conceitos nas organizações) e o desenvolvimento da capacidade de reflexão e senso crítico para uma excelente gestão de processos e pessoas.

Suas disciplinas voltadas à formação de liderança são: Psicologia das Relações Humanas no Trabalho, que aborda as dimensões do ser humano na organização, bem como os relacionamentos interpessoais, processos de comunicação e os aspectos motivacionais do trabalho (liderança, satisfação, motivação e comprometimento); Gestão de Pessoas, a tratar da evolução histórica da Administração de Recursos Humanos, o processo de gestão de pessoas e os papéis do gestor; Ética Empresarial e Responsabilidade Social para o Secretariado Executivo; Comunicação Organizacional e outras ligadas à administração.

A UNIOESTE, também do estado do Paraná, responsabiliza-se por formar profissionais aptos a não só assessorar executivos, mas a gerenciar equipes. É avaliado como curso 5 estrelas por 7 anos consecutivos (2009 a 2015) na revista Guia do Estudante.

Possui as disciplinas de Psicologia Organizacional, Comunicação Empresarial, Planejamento e Gestão Estratégica, Empreendedorismo e Assessoria e Consultoria Empresarial; todas ligadas ao exercício de liderança.

Segundo o edital no site oficial da Universidade de Passo Fundo (UPF), o profissional de secretariado desempenha um papel indispensável na assessoria prestada a uma organização pois tem responsabilidade de participar ativamente do gerenciamento de informações, documentos e principalmente pessoas, contribuindo para a melhoria das relações interpessoais e aumento da produtividade.

Dentro das matérias curriculares do curso, estão as seguintes relacionadas à gestão de pessoas: Gestão empresarial, Psicologia das Relações Interpessoais, Assessoria em Gestão de Pessoas, Ética Geral e Profissional.

Por último, a Universidade Metodista, também apontada como melhor pelo Guia do Estudante, contempla promover e aperfeiçoar profissionais aptos à gestão. Seu curso prima por uma formação voltada à iniciativa e à sensibilidade quanto ao exercício profissional e habilita os formandos para trabalharem como assessores executivos, gestores, empreendedores e consultores no mercado.

No portfólio de disciplinas, com enfoque em gerenciamento de pessoal e liderança, encontram-se: Filosofia e Linguagem, Linguagem e Contexto Globalizado, processos Empresariais, Estratégia de Negócios, Relações Internacionais, Processos de Comunicação, Empreendedorismo, Gestão Organizacional e de Pessoas, Relações Humanas no Cenário Organizacional.

Com destaque às duas últimas disciplinas, a Gestão Organizacional e de Pessoas tem o objetivo de promover ao aluno a compreensão da dinâmica das organizações, as relações intra e interpessoais, mostrar as diferenças individuais, conhecer os perfis de liderança e os diversos aspectos da gestão de pessoas.

Na disciplina de Relações Humanas no Cenário Organizacional, o profissional ganhará experiência em diagnóstico de situações de relacionamento, a fim de atender os interesses interpessoais dentro das organizações. E, principalmente, aborda como a comunicação pode ser utilizada para facilitar o bom desempenho do profissional no ambiente corporativo e no trabalho de mediador entre executivo e equipe.

2.3 Tarefas secretariais vinculadas à gestão de pessoas

É importante aclarar o conceito de gestão de pessoas e como essa questão é vista atualmente dentro de uma empresa.

O conceito foi criado a fim de estabelecer um ambiente corporativo que tivesse melhor administração de comportamentos, conflitos, expectativas humanas e da potencialização deste capital. É uma junção de características presentes em uma

organização ou liderança, como habilidades, métodos, políticas, técnicas e práticas, e funciona através do envolvimento dos funcionários da empresa, e o estímulo destes (capacitação, treinamento, desenvolvimento).

A gestão de pessoas é uma ferramenta na qual o funcionário torna-se peça principal, e todos os outros processos operacionais ou de negócios serão consequência do funcionamento e uso desta ferramenta. A valorização dos colaboradores é o principal objetivo. Em uma empresa, a gestão de pessoas acontecerá a partir dos líderes e maiores gerenciadores, pois é uma área que requer capacidade de liderança.

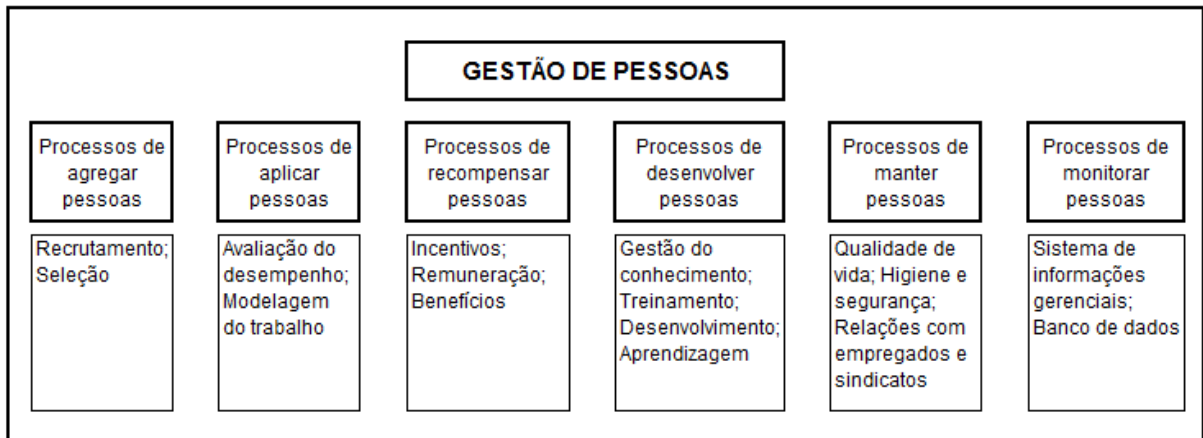
Segundo o artigo de Carlos Eduardo da Costa publicado no site *Administradores* (2008), a força de trabalho, ou seja, os colaboradores que fornecem toda a sua “força” (conhecimento, capacidades e habilidades) são o principal ativo de uma empresa.

Com uma boa gestão por parte dos líderes, os colaboradores vão facilmente se dispor a trabalhar em prol da empresa e dos objetivos estabelecidos pelo líder. A forma de administrar essas pessoas influenciará completamente no desempenho da organização.

Em seu artigo *O Secretário Executivo como Líder e Gestor de Pessoas* (2013), Daniela Brito defende que a gestão secretarial - isto é, todas as funções que exigem gerenciamento da secretária sejam elas processos funcionais, operacionais ou estratégicos – faz parte da gestão de pessoas, pois o profissional está devidamente incluído nos contextos da empresa.

As tarefas secretariais vinculadas à gestão de pessoas estão intimamente ligadas aos processos básicos da gestão de pessoas, que foram definidos por Idalberto Chiavenato (1999, p. 12) através do método do *Balanced Scorecard*.

Quadro 1 – Os seis processos de gestão de pessoas.



Fonte: Chiavenato (1999, p. 12).

Esses processos ajudam os líderes como um roteiro. Para Chiavenato (apud Daniela Brito, 2013), “todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente”.

Conforme Daniela Brito descreve (2013), algumas atividades destacadas nos processos já são realizadas pelos profissionais de secretariado, tais como:

[...] modelar o trabalho, tendo em vista que esse profissional também se prepara para isso; avaliação de desempenho, atividade considerada, muitas vezes, de atribuição do secretário executivo, pois em determinados casos, o secretário é o superior imediato, tem uma equipe a liderar, então, nada melhor que ele próprio para fazer essa avaliação, pois ninguém, além dele, sabe como o funcionário está se desenvolvendo; treinamento; desenvolvimento; gestão do conhecimento; banco de dados e sistema de informações gerenciais. (BRITO, 2013).

O secretário executivo é considerado um gestor pela autora Natalense (apud Brito, 2013) pois as suas funções – desde as básicas às mais complexas – são um reflexo das tarefas administrativas de seu gestor. Por exemplo, o líder, ou os líderes imediatos do profissional terão as responsabilidades de planejamento, organização e controle dos recursos humanos a fim do alcance dos objetivos da empresa em que atuam. Logo, seu assessor precisa ter o conhecimento de todo o seu campo de atuação e das técnicas exigidas para seu trabalho, pois este terá também o papel de fornecer otimização ao trabalho do executivo, como um facilitador, igualmente planejando, organizando e controlando a infraestrutura de atuação gerencial.

Conforme foi apresentado anteriormente, a lei de regulamentação da profissão de secretariado fornece todas as atribuições do profissional, e dentre elas, existem as que condizem completamente com a ideia de Natalense. A lei reconhece as seguintes atividades consideradas de gestão de pessoas:

I. Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria: para serem devidamente executadas necessitam de um conhecimento não só teórico mas também experimental, obtido pela observação e prática. Tanto o planejamento quanto a organização, são realizados a partir do estímulo do pensamento e análise das melhores opções de ação, e sempre envolvem assuntos relacionados às pessoas da equipe.

II. Assistência e assessoramento direto a executivos: quanto a essa função, está bem claro que é totalmente vinculada a liderança, pois, de acordo com os conceitos apresentados, para facilitar a vida de trabalho de seu líder, o profissional de secretariado deve buscar conhecer todas as suas necessidades a fim de supri-las.

III. Coleta de informações para consecução de objetivos e metas de empresas: a fim de conseguir as informações imprescindíveis ao cumprimento dos objetivos, o secretário precisará do apoio principalmente das pessoas que deterão essas informações, sendo importante saber a melhor forma de lidar com essa equipe e obter o que necessita.

III. Conhecimentos protocolares: Extremamente primordial para o secretário-líder, porque um verdadeiro líder sabe respeitar as características e opiniões dos outros, o que envolve também cultura e hábitos. Sendo necessário saber como se portar em determinados ambientes e em companhia de determinadas pessoas.

Ainda é possível encontrar mais atividades que são apontadas pela Diretriz Curricular do Ministério da Educação (2002). Segundo o Ministério, é função das universidades preparar os profissionais para:

IV. Diagnosticar conflitos, reduzir resistências a mudança, repassar a importância da concepção empreendedora da empresa: todas essas atividades dependem do bom relacionamento interpessoal criado e desenvolvido pelo profissional.

V. Articulador em negociações que precedem à tomada de decisões, facilitador das relações interpessoais e intergrupais: mais uma vez pode-se enfatizar por meio dessas atividades que o profissional não é mais aquele que apenas executa tarefas, mas também pensa, analisa e decide; e sua missão de manter um ambiente favorável de trabalho mostra que ele é sim um mediador que necessita ter as mesmas características de um líder, como o seu executivo.

Por fim, a diretriz condiz com a ideia de Natalense, apresentada anteriormente, ao afirmar que o secretário executivo deverá desempenhar: exercício de funções gerenciais, com domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico; habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia.

Como esses processos são realizados pelo profissional de secretariado, para que ele se torne um líder por completo, é preciso desenvolver e aplicar habilidades que o ajudarão a conduzir sua equipe com eficácia e auxiliá-los em suas necessidades.

Portanto, é preciso cada vez mais que o departamento de Recursos Humanos das empresas invista no secretário executivo, através de treinamentos, palestras e experiências do cotidiano para a melhor performance como gestor de pessoas, conforme já foi identificado.

Para Maria Ester Alonso (2002, p.19), o profissional de secretariado ainda pode trabalhar como empreendedor, consultor e outras atribuições. Essa gama de cargos está disponível a ele por conta de suas funções de gerenciamento de projetos, participação no planejamento estratégico e no cumprimento de metas, e papel de facilitador da atuação dos executivos na busca por administrar conflitos e solucionar problemas. Nesse contexto, ele tem grande ação participativa no desenvolvimento das empresas pois intermedeia e cria parcerias tanto com a direção quanto com os demais funcionários e clientes da organização.

A autora ainda articula que “o profissional da área secretarial, ou seja, o Assessor é, portanto, um dos elos principais para que esta engrenagem [entre executivo e equipe de trabalho] se ajuste de forma produtiva” e, esse engajamento na gestão de pessoas

é importante pois, em alguns momentos de sua carreira, o profissional poderá vir a enfrentar situações em que na falta do executivo ele precise assumir tarefas e tomar decisões por conta própria, exigindo experiência, observação, conhecimento, bom senso e capacidade de administrar conflitos. (Maria Ester Alonso, 2002, p.22 e 23).

3 A COMUNICAÇÃO

3.1 Introdução ao processo comunicacional

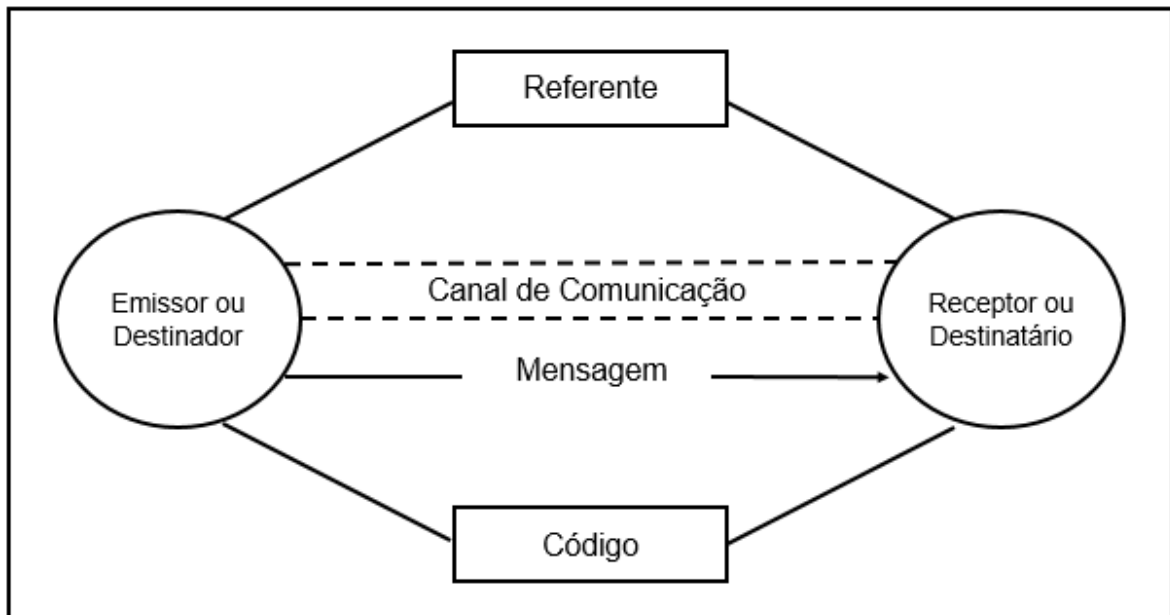
A comunicação se faz importante na vida do ser humano, pois é através dela que este se expressa e interage com outros. Desde os primeiros tempos, o homem busca maneiras de se comunicar. Esse fenômeno é uma das capacidades inatas mais importantes do indivíduo – embora muitos ainda não saibam como usá-la de modo eficaz - e por meio dela, é possível compartilhar pensamentos, certezas, valores, sentimentos, conhecimentos, e até mesmo contar sua história.

A dificuldade de comunicação pode ocorrer por diversos motivos, como medo, insegurança, falta de domínio de certo assunto, dificuldades na fala ou na língua, falta de conhecimento, desconforto com o ambiente ou relacionamentos, entre outros. Muitos apenas informam e não comunicam. O ato de informar é unilateral ao passo que a comunicação é uma via de mão dupla. Enquanto quem informa só tem o objetivo de passar uma informação pronta, na comunicação espera-se uma interação dos indivíduos, pois a informação transmitida deve tornar-se comum aos envolvidos. Quem comunica deve fazer com que o que foi dito seja entendido e provocar uma reação de resposta à informação.

Existem muitos tipos de comunicação e maneiras de se comunicar (pela escrita, gestos, pelo telefone, e-mail, pessoalmente, por código Morse, televisão, etc.), e a comunicação sempre terá por objetivo a transmissão de uma mensagem.

O processo de comunicação de acordo com Francis Vanoye (2007, p. 1) constitui-se por alguns elementos que são mostrados no quadro abaixo:

Quadro 2 – O esquema da comunicação.



Fonte: Vanoye (2007, p. 1).

- a) O *emissor ou destinador* é quem irá transmitir a mensagem;
- b) O *receptor ou destinatário* é quem recebe a mensagem;

Quanto aos dois primeiros elementos, é importante saber que não necessariamente representam apenas um indivíduo, mas sim, uma empresa, grupo, órgão, e no caso do receptor, até mesmo um animal ou máquina (computador). De qualquer maneira a comunicação só é efetiva se existir a compreensão – e não apenas a recepção – da mensagem pelo receptor.

- c) A *mensagem* é o objeto da comunicação;
- d) O *canal de comunicação* é o modo de circulação da mensagem, ou seja, o elemento que encaminha a mensagem;

Os canais de comunicação também são definidos pelos meios técnicos que o emissor possui acesso, e através do canal utilizado pode-se obter uma classificação dos tipos de mensagens (sonoras, tácteis, olfativas, gustativas, etc.).

- e) O *código* é o conjunto de signos e regras de combinações destes signos.

Para comunicar-se, o emissor utiliza-se de algum conjunto de signos para codificar a mensagem (processo de codificação), e o receptor ao receber a mensagem, se o seu

repertório de signos for comum ao do emissor, conseguirá identificar o conjunto de signos, descodificando a mensagem.

- f) O *referente* é constituído pelo contexto, situação e objetos reais ao qual a mensagem remete.

Segundo o modelo dos autores Shannon e Weaver de 1949 (apud Daniela Ramos, 2011), na prática, o processo de comunicação ocorre da seguinte forma: o emissor é quem irá emitir uma mensagem, que será escolhida dentro de seus conhecimentos armazenados, traduzindo a seguir a mensagem para um determinado código. Neste processo de codificação, ela será transmitida como um gesto, sinal, som, linguagem, cores e etc. A mensagem será enviada por um canal, que é o meio escolhido para comunicar-se. O receptor é quem a recebe e interpreta de acordo com seus conhecimentos. Este é o processo de descodificação.

Após a interpretação, este receptor gerará uma resposta à mensagem recebida tornando-se assim o novo emissor do ciclo da comunicação. A maneira como o receptor reage à mensagem recebida é descrita por David Berlo (2003, p. 105) como *feedback*. Com este termo, o autor refere-se à consequência da resposta, e normalmente este elemento é um “bom” efeito na comunicação humana.

O autor ainda afirma que ao se comunicar, as pessoas buscam constantemente pelo *feedback*, pois este denomina um aspecto especial na resposta do receptor, que é a reação à mensagem, podendo o emissor determinar seu próprio êxito a partir daquela.

O *feedback* proporciona à fonte [emissor] informação referente ao seu sucesso na realização de um objetivo e, ao fazer isso, exerce controle sobre futuras mensagens que a fonte venha a codificar. (BERLO, 2003, p. 115).

Shannon e Weaver (apud Berlo, 2003, p. 41) introduziram o conceito de *ruído* no processo da comunicação. Ruído é todo tipo de interferência no processo que impede o receptor de compreender a mensagem, ou que distorcem a sua qualidade, perturbando a perfeita captação do que foi emitido.

Vanoye (2007, p. 8) também explica que o ruído não necessariamente é uma perturbação apenas sonora, podendo ser também visual. Além disso, o autor afirma

que em determinados casos o ruído não será considerado uma perturbação, mas sim uma mensagem, como, por exemplo, aplausos em uma apresentação.

É necessário considerar o contexto social, emocional e físico no qual acontece a comunicação. A conexão dos indivíduos envolvidos e os ambientes, interno e externo, influenciam significativamente a compreensão da mensagem. Esta leitura do ambiente consiste no elemento de referencial apresentado no esquema de Francis Vanoye.

Entende-se por ambiente externo a sociedade, a economia, a política, a cultura local e do país; fatos relevantes que formam o contexto do momento em que a comunicação atua. E por ambiente interno, entende-se o perfil da pessoa como emissor ou receptor, sua origem, posição hierárquica, status social, situação financeira, formação, conhecimento do assunto, nível de conexão com a pessoa que se está interagindo, habilidades técnicas, comportamentais, QI (quociente de inteligência), QE (quociente emocional), experiências vividas, hábitos e momento da vida. (MOURA FILHO, 2014).

Tendo como base o modelo de comunicação já apresentado, pode-se classificar os fenômenos comunicacionais quanto ao tempo em que ocorre, ao número, espaço e ao código. Quanto ao tempo, a comunicação pode ocorrer de forma síncrona, ou seja, na qual o emissor e receptor estão interagindo simultaneamente; ou de forma assíncrona. Quanto ao número, distingue-se a forma de comunicação interpessoal e a comunicação de massa, por meio da mídia (canais de comunicação). Quanto ao espaço, presencial ou à distância – e neste caso se faz possível apenas por meio de canais. E finalmente quanto ao código, a comunicação pode ser verbal – escrita e falada - ou não verbal – utilizada por meio de gestos, sons, desenhos, movimentos e expressões.

O autor J. Paulo Serra, em seu livro *Manual de Teoria da Comunicação* (2007), defende que a comunicação assumiu um papel importante no século XX devido a questões econômicas, políticas, demográficas e tecnológicas.

Na economia, pode-se observar que paulatinamente houve uma substituição da atividade produtiva como carro chefe para o consumo de bens e serviços que segundo Serra (2007, p. 62) são “cada vez mais bens e serviços “comunicacionais”, culturais e informacionais, produzidos e disseminados por grandes corporações, muitas vezes de carácter (sic) transnacional”.

No fator político, a grande aderência da democracia em grandes países demonstrou que não seria por meio de violência, mas sim por diálogo e palavra que o poder seria conquistado. No sentido demográfico, o capitalismo industrial prova, no contexto do aumento populacional, que é incapaz de sustentar toda a população com bens materiais, repaginando-se em capitalismo informacional, ou seja, um sistema que faz da tecnologia, promotora da informação, sua ferramenta básica tornando-a necessária a todos.

No livro *O que é Comunicação*, de Juan Bordenave (1997, p. 29), o autor afirma que a comunicação teve seu maior alcance na era de invenção dos meios eletrônicos, que lhe asseguraram diversas maneiras de transmitir informação e signos, pelos seguintes canais: telégrafo, telefone, rádio, televisão e inclusive o satélite.

O domínio das ondas eletromagnéticas pelo homem reduziu o tamanho do mundo e o transformou numa “aldeia global”. Se alguns anos atrás uma notícia precisava 4 meses para chegar da Europa à América do Sul, hoje não demora mais que segundos. (BORDENAVE, 1997, p. 30).

O autor ainda diz que a comunicação se elevou a níveis tão grandes, que para não se tornar ainda mais problemática para a política das nações do mundo, a UNESCO (Organização das Nações Unidas para Educação, Ciência e Cultura) foi obrigada a criar uma Comissão de Estudo dos Problemas da Comunicação e assegurar que cada país tivesse sua Política Nacional de Comunicação.

Os estudos acerca da teoria da comunicação tiveram sua origem desde meados do século XIX, quando grandes filósofos e sociólogos buscavam estudar o que as transformações ocorridas após a Revolução Industrial significavam neste contexto pós-guerra.

Nos anos seguintes, foi consolidado um “paradigma dominante” para os estudos da comunicação, no qual se estudava necessariamente a problemática dos efeitos da mídia, canais por meio dos quais é transmitida uma mensagem; e a mensagem em si, seu conteúdo sobre aqueles que a estavam recebendo. A fórmula de Lasswell de 1948 (apud Serra, 2007, p. 66) - quem, diz o quê, por que canal, a quem, com que efeito - defendendo uma influência seletiva por parte da mídia, e ainda a Teoria Matemática da Comunicação de Shannon e Weaver, já demonstrada aqui e deste mesmo período, na visão de J. Paulo Serra foram decisivas para a consolidação do paradigma dominante.

Como toda teoria, a Teoria da Comunicação, ao longo dos anos de estudos encontrou muitos outros paradigmas alternativos que contestavam ou agregavam ao paradigma dominante, o que resultou em uma era que se designa atualmente de pluralismo paradigmático, teórico e metodológico, mostrando que o campo das ciências da comunicação é formado por múltiplos paradigmas, mas ainda assim algumas tendências são de cunho fundamental como a priorização no processo de comunicação do receptor e não do emissor, da interação e não da transmissão da mensagem, os aspectos de contexto econômicos, sociais, políticos e culturais, entre outras.

Assim se desenvolveu a grande árvore da comunicação. Começou com os grunhidos e os gestos dos poucos homens recém-emergidos da animalidade original, evoluiu e se enriqueceu em seu conteúdo e em seus meios, ganhando casa vez maior permanência e alcance, aumentando sua influência nas pessoas e, através delas, incidindo na cultura, na economia e na política das nações. (BORDENAVE, 1997, p. 34).

3.2 Comunicação Organizacional

Para melhor compreensão da comunicação interpessoal nas organizações, é preciso ter em vista sua abrangência no ambiente corporativo. Este tipo de comunicação ocorre entre duas ou mais pessoas e é interativa, ou seja, sempre haverá um retorno do receptor, seja por palavras, gestos e expressões, ou pelo próprio silêncio. Não é definida pelo grau de profundidade, importância ou pelo tempo em que ocorre. Independe da motivação e local em que se passa desde que no exercício da função do colaborador, em horário de trabalho.

Está presente em todas as áreas de comunicação de uma organização. Na Comunicação Interna, na qual existem os fluxos ascendente, descendente e horizontal, ocorre de maneira formal e informal tanto nos ambientes interno, entre funcionários, dirigentes e profissionais; como no externo da empresa, entre fornecedores, consultores, vendedores e parceiros.

Acontece também na Comunicação Mercadológica, que, como descreve Wilson de Moura Filho (2014), é aquela que tem função de lançar e fixar a imagem, marca, produtos e serviços favoravelmente no mercado e consequentemente, aumentar a

receita de uma empresa; que contempla a área de Marketing e suas estratégias de venda como telemarketing, promoções de venda, feiras e exposições, atendimento ao cliente, propagandas, entre outros.

E por último, no caso da Comunicação Institucional, encontra-se o aspecto interpessoal através dos profissionais de relações públicas, os quais gerenciam o fluxo de informações entre os funcionários e elaboram e promovem conteúdos de comunicação a serem fomentados pela mídia e imprensa.

A comunicação interpessoal acontece por diversos tipos de canais, como por exemplo as redes formais, as redes de rumores e os meios eletrônicos (e-mails, intranet, extranet, videoconferência) e ainda podem-se considerar as reuniões, palestras, treinamentos, *feedbacks*, telefonemas, avaliações de desempenho, conversas informais, entrevistas, e particularmente nos dias atuais, nas redes sociais. Estudos são realizados em empresas inovadoras e seu entrelaçamento com as inovações tecnológicas que demonstram a ascensão a um perfil colaborativo para a resolução de tarefas. Tal perfil exige de seus empregados da empresa uma grande habilidade comunicativa de forma a propiciar a troca de informações e permitir a resolução de problemas. Em alguns casos, seguindo a tendência das redes sociais que facilitam a troca de ideias, as grandes empresas utilizam *softwares* (plataformas virtuais) para debates e interação entre os funcionários; tais ferramentas são chamadas de softwares de gestão de inovação.

Analisando a comunicação dentro do âmbito institucional, faz-se necessária uma precaução ainda maior para que ela seja nítida a ponto de alcançar os resultados esperados dentro da empresa. Colaboradores de todos os níveis hierárquicos para estarem alinhados precisam de uma comunicação interna de qualidade como ferramenta que irá facilitar e não dificultar os processos internos da organização a fim de alcançar os objetivos. A comunicação deve estar em sintonia em todos os fluxos de relações interpessoais presentes na organização.

É necessária atenção ao emitir uma mensagem quando ela ultrapassa níveis. No caso da comunicação conhecida como descendente, entre liderança e subordinados, mesmo estes obtendo o conhecimento de tarefas, responsabilidades e negócio do seu dirigente, a maneira e o conteúdo a serem transmitidos por aquele precisam ser

traduzidos para a realidade do subordinado a fim de não comprometer a mensagem. O executivo precisa ter a habilidade de se conectar através da comunicação e a capacidade de raciocínio para a solução de problemas.

Segundo o pensamento de Deutsch (1980) a comunicação, que, como processo, transfere simbolicamente ideias entre interlocutores, é capaz de, pelo simples fato de existir, gerar influências; e o poder é a possibilidade de uma pessoa ou entidade de gerar influência sobre outro. Se isto é verdade, a influência se dá inicialmente por força da argumentação, uma vez que esta pessoa aceite as razões da primeira.

Para Torquato (2015), a relação de poder estabelece-se em decorrência do ato comunicativo. Inclusive, o poder da comunicação apresenta-se ainda no carisma, característica importantíssima na formação de líderes de grupos informais dentro da organização, por ser um brilho extraordinário que os líderes exprimem e se faz presente na eficácia (resultados) e eficiência (meios) do discurso, na maneira de falar, na gesticulação, na apresentação pessoal. O carismático possui imensa capacidade para interagir e harmonizar os discursos e, ainda, detém a condição de animar os ambientes, atrair a atenção e a simpatia de ouvinte e interlocutores.

Um bom líder é, normalmente, grande comunicador. Porém, é preciso saber manejar as palavras adequadamente e ter clara noção sobre o momento de se comunicar. O líder precisa ter a sensibilidade aos detalhes e saber identificar seja pelo olhar, sorriso, tom de voz ou outra característica, o que seu subordinado está tentando dizer. Nem sempre este terá coragem de expressar ideias por medo de rejeição. O líder não deve deixar que isso aconteça e sim buscar quebrar as barreiras, compreendendo o lado de seu colaborador.

Da parte da comunicação ascendente, ou seja, da expectativa dos liderados para com seus líderes, existe uma relação direta entre comunicação e satisfação do trabalhador: quanto menor a incerteza, maior a satisfação. Segundo Robbins (2007), quanto menor a distorção na comunicação, as metas, o *feedback* e outras mensagens dos dirigentes aos funcionários serão recebidos da forma mais próxima do pretendido. O uso extensivo dos canais verticais, horizontais e informais aumenta o fluxo de comunicação.

A comunicação horizontal que ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico, pode ser nociva se assumir normas irrelevantes ou houver problemas de coordenação entre os indivíduos. Caso contrário, pode suprir apoio emocional e social do indivíduo através da compreensão mútua dos pares. Este fluxo de informação também possibilita a organização das pessoas em esforços cooperativos, além de satisfazer as necessidades de inclusão, controle, afeição e criatividade.

Segundo a perspectiva de Restreppo (apud Fabiana Bíscoli, 2006) a comunicação tanto informa quanto faz as empresas serem o que são. É um composto que dá forma à organização. O autor estabeleceu quatro dimensões da comunicação organizacional:

- a) Comunicação como informação: é o que dá forma. A partir da informação a empresa configura suas próprias operações comunicacionais internas. Operações e transações que são necessárias para um ótimo clima organizacional, relações saudáveis com os clientes, viabilização do negócio e disseminação do sistema normativo (missão, visão, valores, princípios e políticas).
- b) Comunicação como divulgação: tornar público, 'dar a conhecer' a empresa, os processos, os produtos e serviços.
- c) Comunicação como geradora de relações voltadas para a formação, a socialização e o reforço de processos culturais: esse tipo de comunicação promove as atividades internas e externas da empresa, como celebrações, cerimônias, feiras, eventos e atividades de recreação.
- d) Comunicação como participação (ação de comunicação do 'outro'): completando o círculo, é o processo em que os receptores recebem a 'palavra'. Escutando, reconhecendo e utilizando-a nos trabalhos em equipe, projetos, programas de sugestões, palestras, ou seja, em todas as práticas organizacionais que promovam e oportunizem a participação dos colaboradores e permitam o estabelecimento de vínculos e comprometimento com a empresa.

3.3 Esferas da Comunicação atuantes na rotina secretarial

É perceptível que dentro do que foi apresentado a respeito da comunicação organizacional, as atribuições do profissional de secretariado estejam circundadas nesse contexto. Bíscoli (2006) afirma que dentro desse vínculo das atividades secretariais e a comunicação organizacional, é possível que o profissional desenvolva uma visão abrangente da empresa nos ambientes interno e externo. Internamente, perceberá que é possível muitas vezes que as rotinas se alterem, os membros encontrem-se em novas situações desafiadoras, novas parcerias de trabalho se desenvolvam, e costumes, normas, procedimentos, mecanismo, hierarquias e a cultura de empresa modifiquem-se a fim de adaptarem-se e alcancarem seus objetivos. Externamente, pode ocorrer de a empresa precisar ou encontrar oportunidades de mudança de seu foco estratégico, campo de atuação, obtenção de novos clientes, produtos ou serviços.

Por certamente vir a obter esse conhecimento abrangente organizacionalmente, os cursos de graduação como já foram apresentados, visam formar secretários executivos que possam desempenhar papéis de gestores, empreendedores e articuladores.

Como gestor, o profissional executará suas atividades e assumirá responsabilidades de planejamento e organização, assim como as de seu próprio executivo. Como empreendedor, o secretário promoverá ideias inovadoras utilizando-se de seus conhecimentos para transformar o ambiente, facilitar o trabalho das pessoas, otimizar os processos. E, articulará os processos de comunicação e de relacionamentos, incluindo o âmbito internacional.

A própria Diretriz Curricular (2002) encontra a necessidade de um profissional com conhecimentos linguísticos e globais a fim de atender às necessidades da empresa, citando e reconhecendo as atividades secretariais como foi indicado na pesquisa.

Quanto ao uso de tecnologias da informação a fim de exercer suas atribuições, Bíscoli (2006, p. 167) afirma que o profissional de secretariado é apto a gerenciar estes meios “por ser conhecedor da gestão estratégica e pela habilidade com as ferramentas da

informação adquiridos no período de graduação e lapidados pelo contexto profissional prático”.

Também é de suma importância a busca da especialização na área de comunicação por parte do profissional de secretariado, já que esta está fundamentada a atuação dele nos papéis de gestor, empreendedor e articulador.

Bíscoli (2006) ainda sugere mais competências e habilidades do profissional de secretariado extraídas de outros autores, que funcionam a partir de variadas formas de comunicação:

- a) Possuir visão generalista das organizações, participar e compartilhar sobre ela;
- b) Buscar a atualização e funcionalidade das técnicas secretariais e aplicá-las da melhor forma;
- c) Possuir habilidades em liderança e processos inovadores de gestão;
- d) Possuir sensibilidade de diagnóstico e na administração de conflitos;
- e) Possibilitar a transmissão e difusão das informações, através da gestão de informações e de documentos;
- f) Utilizar a comunicação interpessoal e expressão correta nos documentos técnicos específicos e de interpretação da realidade das organizações, com domínio – oral e escrito - das línguas portuguesa, inglesa, espanhola e outras que venham a ter necessidade;
- g) Tomar decisões a partir do surgimento de situações complexas, possuir flexibilidade e adaptabilidade diante de problemas e desafios organizacionais.

Analisando as competências descritas acima, é possível perceber que de certa forma, todas exigem a comunicação em alguma das esferas desta para a boa execução daquelas. Seja de forma direta e específica, com o uso da comunicação verbal e escrita na edição de um e-mail, como de forma indireta e generalizada na busca de equilíbrio e senso crítico para assessorar da melhor maneira um executivo.

Neste contexto, o processo da comunicação organizacional circunda todas as atividades e atribuições do secretário executivo. De forma específica na gestão de documentos e sistemas de informação, organização de eventos, ocasião em que o contato com imprensa e autoridades se estabelece via comunicação, ou mesmo de forma mais indireta e abrangente quando assessora a gerência nas tomadas de

decisão, no planejamento de ações internas e externas, e mesmo na leitura e diagnóstico de cenários empresariais. (BÍSCOLI, 2006, p. 161).

Propõe-se a partir de então abordar as atividades secretarias em que a comunicação se torna primordial. Bíscoli (2006) destaca as atribuições do profissional de secretariado separando-as em técnicas, gerenciais e empreendedoras.

Nas atividades técnicas do secretário executivo incluem-se as rotinas de escritório, isto é, são as atividades que o profissional acaba que por executar todos os dias, e, para isso, a comunicação faz-se presente de muitas maneiras:

I. Redação de documentos: para a correta redação é preciso conhecer e respeitar as regras de comunicação corporativa estabelecidas pela própria empresa, a fim de manter a boa imagem desta e do profissional. Tratando-se de documentos a serem assinados e emitidos pelo próprio executivo, toda atenção é necessária e o cuidado deve ser dobrado, bem como o senso crítico, boa retórica e o conhecimento preciso da língua em que o documento está sendo redigido.

II. Arquivamento de documentos: para a realização dessa atividade, o profissional deverá primeiramente fazer um levantamento dos métodos da empresa a serem respeitados para a separação e guarda dos arquivos. A verificação da instância em que os documentos são necessários e por quem são solicitados é importante para a seleção de critérios quanto ao local em que serão guardados. No caso de um documento utilizado com muita frequência, por exemplo, deverá ser mantido em um local de mais fácil acesso.

A comunicação é fundamental nesta atividade pois, para conhecer a necessidade de cada arquivo, o profissional buscará respostas nos meios corretos que o auxiliarão a estabelecer diferentes seções de assuntos e os documentos que cabem a cada um deles.

Para normatizar documentos é preciso um compromisso de toda a organização no processo de comunicação organizacional, cabendo aos administradores a formulação e administração dos processos de trabalho o que levará a uma simplificação de processos e de produção de documentos, o que consequentemente facilitará na definição dos sistemas e métodos de arquivamento. (BÍSCOLI, 2006, p. 168).

III. Organização de agenda, reuniões e viagens: na visão de Kunsch e Torquato (apud Bíscoli, 2006), é impossível realizar essas atividades sem a utilização eficiente de várias esferas da comunicação, como oral, escrita, administrativa e interna.

O cuidado com os horários do executivo, o agendamento de reuniões e os detalhes de uma viagem dependem completamente de uma relação favorável e de confiança com o executivo, que será construída a partir da comunicação diária e clara, que resultará no conhecimento de suas preferências.

Além desta relação, essas atividades decorrem dos contatos efetuados anteriormente com os liderados do executivo, com outros profissionais de secretariado, clientes, fornecedores, entre outros para o agendamento de reuniões, reserva de salas ou auditórios, solicitação de bens e serviços para cada situação.

O sucesso de uma viagem depende completamente do planejamento e organização por parte do profissional, e para tanto, ele utilizará da comunicação para o contato com uma agência de viagem, reserva de hotel, agendamento de transferências, compra de voos, *check-in*, dentre outras atividades que venham a aparecer de acordo com o motivo da viagem. A comunicação nesta atribuição acontece normalmente de forma escrita (e-mails e ferramentas de compra *online*) e oral (contatos telefônicos).

IV. Apresentações e representações de trabalho (oral e escrito): frequentemente será necessário que o secretário executivo venha a elaborar e-mails ou materiais para seu superior ou precise substituí-lo em algum evento ou reunião. Nessas situações os recursos da comunicação são fundamentais. O profissional deverá pensar no público a ser atingido e a melhor maneira de se comunicar e observar a reação do grupo, o que irá receber de resposta, que não necessariamente virá a ocorrer pela fala ou escrita, mas também por sinais, gestos, sons ou posturas (HELLER apud Bíscoli, 2006).

V. Organização de eventos: para essa atividade é evidente o uso de diversas esferas da comunicação, como administrativa, interna, social, relacional, além da modalidade cultural. Estas ocasiões por serem de caráter de reuniões globais, normalmente exigirão uma formalidade protocolar de acordo com as diferentes localidades, culturas e costumes das pessoas presentes. (GIACAGLIA, apud Bíscoli, 2006).

Da mesma forma, o sucesso de um evento somente acontecerá se houver uma boa comunicação entre os organizadores a fim de alcançar os ouvintes, convidados e todos os envolvidos no contexto.

A organização de um evento exige os mesmos cuidados e atividades já apresentados para o planejamento de uma viagem ou reunião, e utiliza-se dos mesmos recursos comunicacionais destes.

De acordo com Bíscoli (2006), assim como é responsabilidade de um gestor cuidar da comunicação como elemento estratégico e fundamental em uma empresa, o secretário executivo, como gestor e articulador em sua profissão, também deve assumir essa responsabilidade para si. Ele deve sempre observar o ambiente organizacional e a imagem da empresa que está sendo representada para o público externo, como cooperar para as relações da equipe com os clientes, zelando por suas próprias relações internas de trabalho.

O profissional de secretariado deve estar apto a assessorar seu executivo. Para ser um verdadeiro facilitador para seu líder, em virtude de sua posição, sua comunicação será essencial em suas rotinas. Nesse papel de gestor, o profissional contará com sua comunicação para se relacionar com as equipes de trabalho e influenciar as escolhas destas de acordo com as metas estabelecidas pelo líder, que deverão ser cumpridas para alcançarem os objetivos da organização.

Segundo Corrado (apud Nascimento, 2012, p. 7), “é importante ajudar os gerentes e os supervisores a cumprirem suas responsabilidades, inclusive as de comunicação”. Por essa necessidade, o mercado busca por perfis de liderança que saibam alcançar as pessoas através do carisma, persuasão, destreza e habilidade de comunicação. As pessoas com essas características, dentro de uma empresa, criarão bons relacionamentos, e assim, em um meio de diferenças e individualidades, surgirá um processo comunicativo promissor, contribuindo para o desempenho da equipe de por último da empresa. O secretário executivo é encontrado pelo mercado nessa rede de pessoas por possuir esses atributos.

Pensando na relação secretário e executivo, a eficiente assessoria acontecerá a partir do conhecimento que o profissional possui de seu superior. Esse conhecimento se

dará diariamente no trabalhar juntos, com a ajuda dos recursos comunicacionais para todos os tipos de assuntos e dúvidas. Com uma relação fortalecida, o profissional de secretariado saberá qual o estilo e perfil de seu líder, bem como os gostos e costumes. Esse conhecimento o auxiliará em sua rotina e na tomada de decisões.

Além disso, a partir da comunicação será possível construir uma relação de confiança que igualmente ajudará o secretário nas escolhas que este precisará fazer na ausência de seu líder.

Já na perspectiva de assessoria gerencial, a comunicação em escala maior ainda determinará a eficiência do secretário executivo, na medida em que se fizer necessária perfeita sintonia (na comunicação e informação) entre executivo e assessor. Neste caso, o Secretário Executivo deve estar apto a pensar como seu executivo para planejar e desenvolver as rotinas gerenciais como se fosse ele tomando as decisões, pensando nas opções e planejando as ações da administração da empresa. (BÍSCOLI, 2006, p. 170).

O secretário executivo deve usar de toda a sua experiência acadêmica e sua destreza com as técnicas de comunicação para exercer seu papel de empreendedor. Inovando os processos, buscando alternativas otimizadas e sustentáveis, alavancando sua carreira e desenvolvendo suas habilidades de todas as formas e em todos os níveis: interno, externo, relacional ou interpessoal, cultural e social.

Na contemporaneidade, o profissional de secretariado é visto como detentor da gestão comunicativa pela sua agilidade na administração desta. Nascimento (2012) sustenta que pelo contato diário e contínuo que o secretário possui com a informação, ele possui a responsabilidade do gerenciamento desta, a fim de entender e classificar exatamente qual situação é viável em cada situação.

O perfil do profissional de Secretariado Executivo é a principal causa da facilidade que encontra à correspondência dos novos desafios comunicativos das organizações atualmente. A sua arma na capacidade da gerência informacional adiciona a eficiência que pode externar na intermediação dos níveis empresariais, bem como identificar as necessidades da boa relação interpessoal, garantindo um ambiente favorável à vinculação da informação, sempre identificando a possibilidade de conflitos comunicativos, e propondo soluções inteligentes integrando todos aos propósitos organizacionais. (NASCIMENTO, 2012, p. 8).

Por fim, é perceptível que o foco da comunicação passa por várias disciplinas acadêmicas que formam o secretário executivo, além da gama de experiência que

este adquire na organização em que atua, como mediador entre executivo e outros profissionais, participando junto ao executivo das decisões, do gerenciamento de informações, do conhecimento geral dos processos internos e externos da empresa, e das relações interpessoais que constrói.

Todos esses fatores, agregados ao dinamismo e conhecimento técnico que o profissional de secretariado possui, são propícios para uma comunicação com excelência, e proporcionam a ele a vantagem de se tornar grande e poderoso agente facilitador das comunicações internas. Sem uma comunicação clara, objetiva e eficiente, ficará cada vez mais distante o êxito do profissional, pois aquela é fator determinante deste.

4 A ROTINA SECRETARIAL NO CONTEXTO PRÁTICO DOS PROFISSIONAIS DO RAMO

Foi aplicado um questionário de caráter qualitativo que resultou em uma amostra de 132 respostas anônimas, a fim de comprovar o tema da pesquisa, isto é, a importância da comunicação no Secretariado para o papel de liderança, juntamente com os argumentos apresentados pelos autores das áreas.

O perfil da amostra foi composto por associados do Sindicato das(os) Secretárias(os) do Estado de São Paulo (SINSESP), que ofereceu total apoio à pesquisa divulgando-a para seu *mailing* de endereços de e-mail de associados e em sua página oficial na rede social do *Facebook*.

A amostra foi restrita aos associados do SINSESP justamente por se entender que este sindicato é composto apenas por profissionais ou estudantes aspirantes à carreira de Secretariado Executivo, que são conscientes de que a associação demonstra sua valorização à profissão. Além disso, esta entidade profissional tem a função de proteger, agregar e defender os interesses e direitos do secretário.

Em seu site oficial, o SINSESP se compromete a oferecer serviços aos profissionais que representam e privilegiar o aperfeiçoamento pessoal e profissional do secretário, preparando-o assim para o mercado de trabalho.

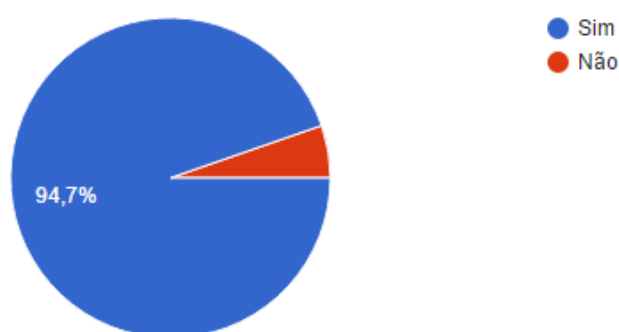
O questionário contava com cinco perguntas objetivas sendo que algumas solicitavam a justificativa da resposta. Seu resultado será apresentado a seguir:

Na primeira questão, foi perguntado aos profissionais de secretariado se em algum momento de sua carreira eles conseguiam identificar a necessidade de exercer liderança e, de 132 respostas, 125 pessoas, que representam 94,7%, responderam que sim. Apenas 5,3% responderam não.

Gráfico 1 – Pesquisa de campo – Resultado da pergunta 1.

1. Você consegue identificar algum momento de sua carreira em que precisou exercer liderança?

(132 respostas)

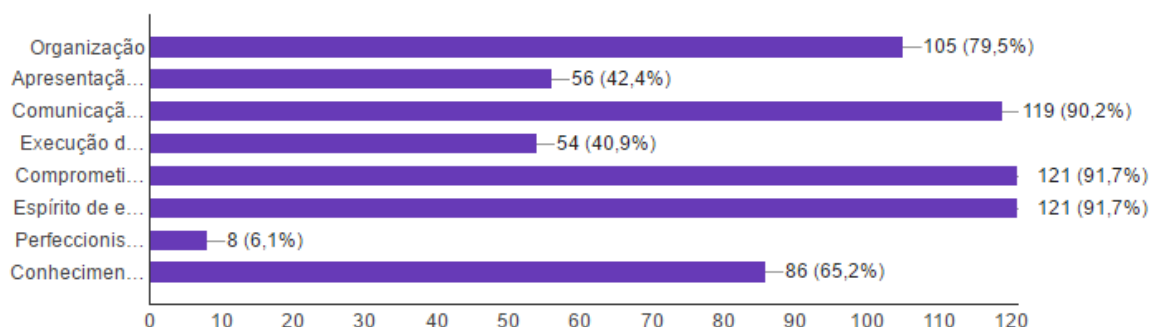


Na segunda pergunta, foram listadas oito características pessoais e profissionais – Organização, Apresentação pessoal, Comunicação Interpessoal, Execução de tarefas, Comprometimento, Espírito de equipe, Perfeccionismo e Conhecimento técnico – e perguntado quais delas cada participante da pesquisa considerava importante para a liderança. Era possível eleger mais de uma característica.

Gráfico 2 – Pesquisa de campo – Resultado da pergunta 2.

2. Quais das características abaixo você considera mais importante para a atuação de um líder? Assinale todas as opções que considere corretas.

(132 respostas)



As mais votadas foram *Comprometimento* e *Espírito de equipe*, ambas com um total de 91,7% de votos. Em terceiro lugar ficou a *Comunicação Interpessoal* com 90,2% dos votos (obtendo apenas 2 respostas a menos do que as duas primeiras colocadas), e a *Organização* também teve um grande destaque com 79,5% dos votos.

Essas características mais ressaltadas atestam na prática (pela resposta dos profissionais) o que foi apresentado teoricamente no capítulo de Liderança, pelas ideias de Hunter (2004, p.32) que em seu livro reúne características comportamentais que um líder deve ter: honestidade, confiabilidade, ser bom exemplo, ter cuidado, compromisso, ser bom ouvinte, tratar as pessoas com respeito, encorajá-las, ter atitude positiva e entusiástica e gostar das pessoas.

Reunindo o resultado da questão com o exposto pelo autor, um líder comprometido com seu trabalho certamente usará da honestidade e será um bom exemplo. Terá espírito de equipe a partir da confiança que construirá com seus liderados, respeitando-os e encorajando-os. A comunicação interpessoal é fundamental para todo o seu tratar com as pessoas, e a habilidade de ouvir está inclusa neste processo. A organização envolve o cuidado que ele deve ter não só com as pessoas, mas com o planejamento de suas tarefas.

Evidenciando a *Comunicação Interpessoal*, que ficou em terceiro lugar no ranking de respostas, foi apresentado anteriormente que na liderança existe uma relação de poder e influência, que para Torquato (2015) é estabelecida pelo ato comunicativo, ou

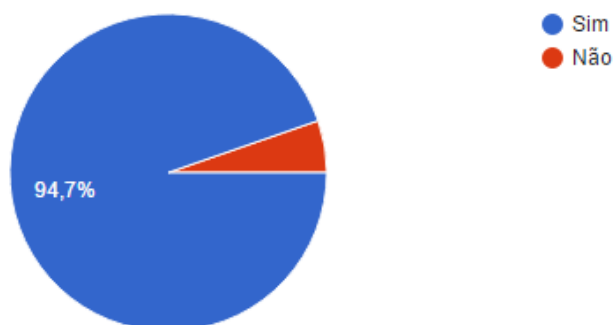
seja, mesmo na formação de um líder e consequentemente em sua atuação exige-se a habilidade de comunicação.

Voltando-se ao resultado apresentado no gráfico da questão 2, em quarto lugar encontra-se o *Conhecimento técnico* com 65,2% dos votos; *Apresentação pessoal* com 42,4%; *Execução de tarefas* com 40,9% e por último o *Perfeccionismo* com 6,1% de votos.

As terceira e quarta questões tratavam de gestão de pessoas. Quando questionados se o profissional de secretariado pode se considerar gestor de pessoas, novamente 94,7% dos participantes responderam sim, e 5,3% responderam não.

Gráfico 3 – Pesquisa de campo – Resultado da pergunta 3.

3. O profissional de secretariado pode se considerar um gestor de pessoas? (132 respostas)



Na justificativa da resposta, os associados apresentaram suas opiniões.

Foi observado que, mesmo dentro das respostas negativas, estas definem que a função de gestão de pessoas estaria necessariamente vinculada ao tipo de organização em que atua e aos subordinados do profissional de secretariado. É possível que estes participantes tenham respondido negativamente levando em consideração seu próprio local de trabalho e em função das tarefas que lhe são exigidas.

A tabela abaixo apresenta esses comentários:

Quadro 3 – Comentários da pesquisa de campo – O profissional de secretariado não é gestor de pessoas.

Não pode se considerar gestor
Depende. Se liderar auxiliares, sim.
Não. O profissional atua mais voltado ao apoio a seu gestor.
Isso irá depender do tipo de empresa que trabalhar e das funções das quais será responsável.
Depende muito da empresa em que atua e funções que desempenha.
O profissional de secretariado não necessariamente exerce a função de gestor de pessoas, por isso, não necessariamente ele pode se considerar um gestor de pessoas.

Abaixo encontram-se algumas justificativas dos 94,7% de respostas positivas. Os comentários foram separados por alguns pontos-chaves constatados na análise das respostas.

As justificativas consideradas mais “secundárias” foram separadas em dois grupos: o de respostas que justificam a gestão de pessoas do secretário ao fato de possuir subordinados ou auxiliares, isto é, pessoas que estão abaixo de seu cargo hierarquicamente; e o das que atrelam essa função ao inquestionável relacionamento interpessoal que existe nas organizações.

Quadro 4 – Comentários da pesquisa de campo – O profissional de secretariado é gestor de pessoas (Parte 1).

Possui pessoas abaixo de seu nível hierárquico	Relacionamento interpessoal é necessário
A não ser que tenha subordinados como outras secretárias, copeira ou motorista. Caso contrário, não lida com gestão de pessoal.	Porque precisa ter bom relacionamento interpessoal em todos os níveis para saber cobrar os resultados em seu nome e em nome do seu superior.
Temos contato com diversos níveis hierárquicos e muitas vezes os colaboradores que exercem cargos de motorista, copeira, serviço de limpeza, estagiário de secretariado; estão sob a supervisão das secretárias.	O profissional de secretariado lida diretamente com muitos clientes internos, adquirindo assim a capacidade de gerir pessoas, temas, conflitos, entre outros.

O profissional de secretariado pode treinar, integrar e delegar para seus estagiários, aprendizes, etc.	Lidar com pessoas de culturas e níveis hierárquicos diferentes requer técnicas e habilidades distintas.
Em grandes empresas, a secretária coordena diversos times operacionais como serviços de copa, limpeza, <i>mailroom</i> , recepção, etc.	Pois precisa lidar com pessoas de diversas áreas da empresa e muitas vezes com mais de um gestor/gerente/chefe.
	A rotina exige que saibamos tratar e administrar diferentes perfis e temperamentos.

As justificativas que apresentaram argumentos mais substanciais foram separadas em três grupos, nos quais o profissional pode se considerar gestor de pessoas por:

- I. Ter função de coordenar as atividades das pessoas e se relacionar com elas para melhor saber como desenvolvê-las.
- II. É o mediador dentro da área ou das equipes, por fazer uma ponte entre executivo e seus liderados.
- III. É o braço direito do líder, representando-o em várias ocasiões (de ausência ou não do líder), além de ser o *focal point*, ou seja, o responsável pelos temas centrais da organização em sua área e de interesse das pessoas.

Quadro 5 – Comentários da pesquisa de campo – O profissional de secretariado é gestor de pessoas (Parte 2).

Coordena / Desenvolve pessoas	Mediador	Representante do líder e <i>focal point</i> da área
Quando se tenta conquistar um profissional focando seu desenvolvimento, no seu potencial, acredito estar atuando como um gestor. Quando se tenta reverter os pontos fracos em pontos fortes, estamos agindo como gestores. A secretária, por ter mais acesso ao público interno da companhia, tem condições de auxiliar no desenvolvimento profissional de seu departamento.	Ele é quem trabalha como intermediário entre os funcionários e o executivo. Desta forma, tem que ter vastos conhecimentos de gestão de pessoas.	Creio que com o passar dos anos, o profissional de Secretariado deixou de ser apenas um objeto de enfeite e passou a integrar cada vez mais a equipe de seus gestores; além de ser uma profissão onde o sigilo, discrição e confiança são características indispensáveis e muitas vezes exemplo a ser seguido, justamente por representar o braço direito de uma peça importante dentro da empresa onde atua.
Porque o gestor de pessoas deve estruturar suas ações de modo que os colaboradores tenham as ferramentas básicas para alcançar a melhor produtividade e encontrar satisfação naquilo que fazem; e	Geralmente os pedidos do gestor para seus subordinados, são intermediados pela secretária, até os próprios subordinados pedem apoio a ela para auxiliar nas questões internas do departamento/setor, então, este	Geralmente, a secretária da área é o <i>focal point</i> , precisando ter conhecimento de tudo o que ocorre acerca dos assuntos que envolvem a área para passar aos demais colaboradores.

o secretário geralmente proporciona isso a eles.	profissional pode se considerar um gestor de pessoas.	
Nós somos facilitadores, portanto somos também gestores de pessoas. Coordenamos toda uma rotina de atividades das pessoas.	Auxiliamos nossos gestores e subordinados a ele em todas as questões dentro da organização, fazendo uma grande atividade de gestão de pessoas.	Existem algumas situações que na ausência do gestor, você precisar orientar o time ou a equipe em determinadas situações.
Uma das atividades é facilitar e favorecer o desenvolvimento humano.	Por ser o elo entre o gestor e os demais funcionários em determinados momentos, faz-se necessário assumir o papel de gestor.	O secretário exerce as atribuições de um gestor e atualmente funciona como uma espécie de cogerência.

Já foram explanadas no decorrer da pesquisa as considerações de Natalense (apud Brito, 2013) a respeito do perfil do profissional de secretário como gestor de pessoas. Com efeito, o secretário possui as atribuições apresentadas acima pelos participantes e, segundo a autora, suas funções são o reflexo das tarefas de seu executivo.

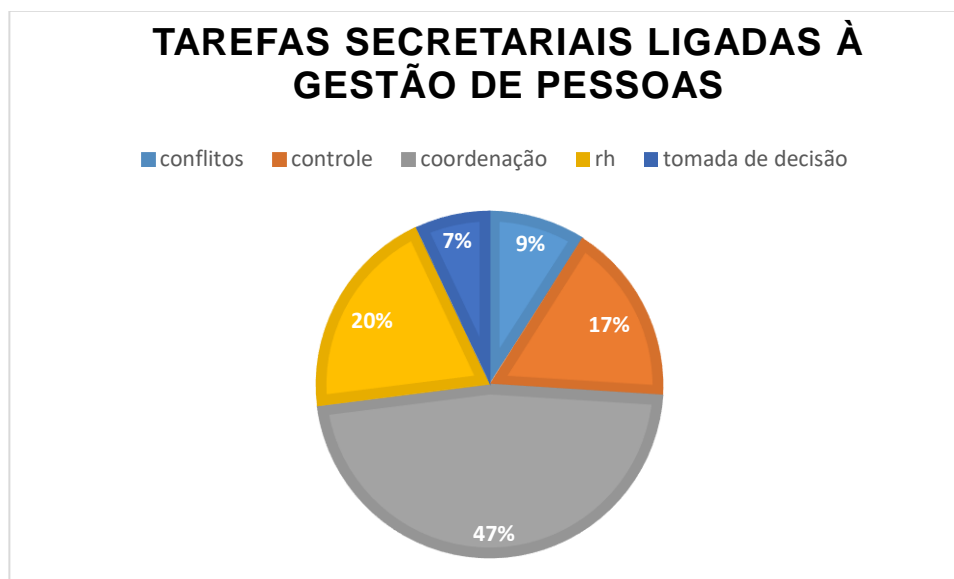
Maria Ester Alonso (2002, p. 22 e 23) também define o profissional como um elo para o engajamento do executivo e sua equipe, e inclusive cita a necessidade do secretário de assumir as tarefas do executivo e tomar decisões por ele em algumas ocasiões.

Na quarta questão, os associados foram perguntados quanto às atividades que eles identificam no seu dia a dia como secretário que estão relacionadas à gestão de pessoal.

Como as perguntas de justificativas eram opcionais, a quarta questão obteve um total de 83 respostas e 12 destas afirmaram que todas ou pelo menos 90% das atividades secretariais envolvem o gerenciamento de pessoas.

Das 71 respostas restantes, foi percebida a ênfase de cinco tarefas presentes na rotina do profissional. De acordo com os associados, 47% citaram as atividades de coordenação e organização, 20% as tarefas relacionadas a processos de recursos humanos, 17% as atividades de controle e *follow-up* (acompanhamento), 9% indicaram a administração de conflitos e 7% a tomada de decisão como tarefas de gestão de pessoas.

Gráfico 4 – Pesquisa de campo – Resultado da pergunta 4.



As principais respostas são encontradas na tabela abaixo:

Quadro 6 – Comentários da pesquisa de campo – Tarefas secretarias ligadas a gestão de pessoas.

Tomada de decisão	Administração de conflitos	Processos de recursos humanos	Controle e <i>follow-up</i>	Coordenação e organização
Nas tomadas de decisões, no exercício de liderança, no planejamento das tarefas do dia-a-dia, no controle e organização do ambiente de trabalho, etc.	Comunicados à equipe, resolução de conflitos.	Treinamento e integração de novos membros da equipe, delegação de tarefas, etc.	Gestão, controle e <i>follow-up</i> de assuntos que estão sob sua responsabilidade.	Comunicação de notícias e eventos importantes na área, organização de convenções e acredito que o mais importante é sentir o ambiente da equipe e acrescentar alguma melhoria.
Motivação, liderança e tomada de decisões.	Comunicação e atitude coerentes na resolução de problemas.	Treinamentos, coordenação de reuniões em equipe, gestão e desenvolvimento de estagiários, entre outras.	Tarefas relacionadas ao desenvolvimento do que é solicitado ao profissional, onde se deve fazer o acompanhamento do que é realizado pelas outras pessoas.	A supervisão de estágio, demanda para motorista, solicitação de serviços para pessoal de limpeza e serviços gerais, solicitação de serviços para pessoal de impressão, etc.
Responsabilidade e decisões; planejamento; organização.	Gestão de eventos e conflitos.	O processo de análise de currículos de candidatos a um cargo pretendido.	Delegar tarefas, acompanhar essas tarefas realizadas, controlar informações.	Reembolsos, solicitações de viagens, motoristas, refeições, treinamentos e etc.

	Conflito de interesses de pessoas e equipes, desenvolvimento e aprimoramento de pessoal.	Recursos Humanos: desde o recrutamento, seleção até o incentivo a uma promoção.	Acompanhamento de compromissos e de assuntos de viagem, saúde e recursos humanos.	Atendimento ao público interno e externo, organização de equipe de trabalho, de eventos corporativos.
	Comunicados à equipe, resolução de conflitos.	Trabalho em equipe.	Cuidar e controlar a vida profissional do gestor, como ser responsável por sua agenda.	Controle de agendas, planejamento de eventos, recepção de clientes, preparação de reuniões, etc.

Outro ponto interessante que vale destacar da análise das respostas é que 8 pessoas citaram a comunicação como atividade de gestão de pessoas, 23 citaram a comunicação indiretamente, em atividades que necessitam de seu uso, como atendimento, recepção, incentivo, negociação e planejamento; e 4 pessoas citaram atividades que diretamente fazem uso dos processos de comunicação, sendo elas controlar informação, escrever redações, *calls* (atendimento telefônico) e comunicados à equipe.

Essas tarefas secretariais divididas em cinco categorias já foram descritas em vários pontos da pesquisa. Foi defendido que o profissional de secretariado dentro de suas muitas funções é o responsável pelo planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; diagnosticador de conflitos, reduzindo a resistência a mudança; articulador em negociações que precedem a tomada de decisões, entre outras atividades.

Brito (2013) identifica que o secretário executivo é preparado para exercer as atividades de recursos humanos como avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento, e também enfatiza outras atividades relacionadas à comunicação que se fazem presentes para o profissional na gestão de pessoas. Uma destas é o controle de sistemas de informações gerenciais.

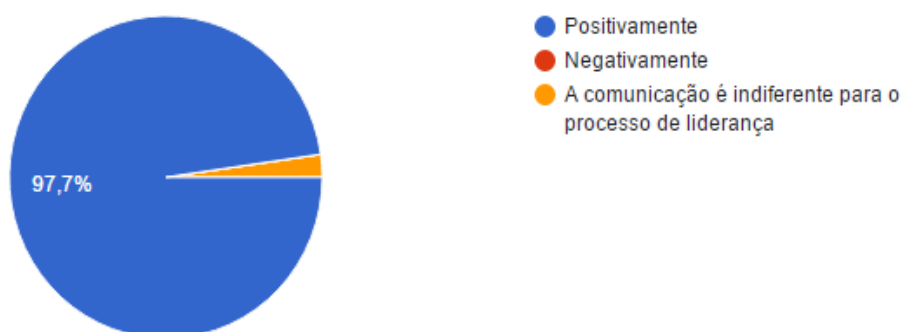
Natalense (apud Brito, 2013) ainda apresenta as mesmas atribuições ao profissional de secretariado: planejamento, organização e controle da infraestrutura de atuação gerencial.

Por último, a pesquisa buscava entender precisamente o papel da comunicação para a liderança do profissional de secretariado, uma vez que essa habilidade foi identificada como uma das mais importantes do processo, conforme gráfico da questão 2.

Na quinta pergunta, indagou-se participantes a respeito da influência da comunicação para o processo de liderança. O resultado obteve 97,7% respondendo que a comunicação influencia a liderança positivamente, 2,3% respondendo que a comunicação é indiferente ao processo de liderança e nenhuma resposta, concordando que a comunicação tinha efeito negativo à liderança.

Gráfico 5 – Pesquisa de campo – Resultado da pergunta 5.

5. De que forma a comunicação influencia a liderança? (132 respostas)



Os participantes foram estimulados a justificar sua resposta, e de 85 justificativas, apenas uma defendeu que a comunicação era indiferente ao processo. A resposta encontra-se a seguir:

Quadro 7 – Comentários da pesquisa de campo – A comunicação é indiferente à liderança.

Visão da comunicação como indiferente à liderança
Não acho que faça sentido você se comunicar para ser líder, a não ser com as pessoas que estão sob sua gestão. Muitas vezes a secretária nem tem esse perfil de gerir ninguém abaixo dela.

Das respostas que defenderam a influência positiva da comunicação, foi possível perceber algumas linhas de pensamento e agrupá-las em seis motivos.

Os motivos foram separados em tabelas por ordem de relevância. Na primeira tabela, encontram-se três motivos mais vinculados ao papel de gestão do profissional de secretariado, identificando a comunicação como ferramenta fundamental, capacidade de influenciar e persuadir pessoas e criadora de relações de confiança.

Quadro 8 – Comentários da pesquisa de campo – A comunicação influencia a liderança positivamente (Parte 1).

Ferramenta fundamental do líder	Poder de influenciar, motivar e persuadir	Relação de confiança
A comunicação é essencial para a liderança pois é a ferramenta que o líder utiliza para chegar até sua equipe e, se usada com excelência, pode motivá-los, cria um bom ambiente de trabalho e espírito de equipe a favor do líder, mas, quando utilizada de forma errada, pode causar consequências como desinteresse, stress e até demissão.	Utilizando-se de uma boa comunicação, clara, objetiva e assertiva, o líder consegue alcançar os objetivos propostos em cada trabalho, haja visto que não ocorrerão prejuízos de interpretação. Uma boa comunicação consegue motivar a equipe que está sob sua responsabilidade.	É necessário que o líder tenha uma ótima comunicação com sua equipe para que consiga delegar da melhor maneira as atividades que serão divididas e administradas dentro do grupo, uma boa comunicação do líder com os liderados cria um elo de confiança entre a equipe.
A comunicação é a chave para o processo de liderança, pois ela deixa claro aos liderados aonde queremos chegar e como queremos. Uma boa comunicação é um dos fatores principais de sucesso.	Uma boa comunicação, de forma clara, objetiva, educada e formal, poderá trazer eficiência e eficácia nos processos diários administrativos. Além, é claro, do convívio harmônico entre os colaboradores da organização.	O líder precisa saber falar a língua dos seus liderados, da mesma forma que precisa saber ouvir. Assim, ele conquistará a confiança das pessoas, requisito fundamental para que possam acontecer mudanças, atitudes de interesse do líder, por exemplo.
O êxito da empresa, da gerência, da secretária, depende essencialmente da habilidade dos indivíduos se comunicar.	Ao comunicar, mesmo que não seja algo bom, é necessário fazer de forma que as pessoas entendam e se comprometam.	Porque, com a comunicação, o líder pode conhecer e se adaptar a cada liderado. Saber ouvir as pessoas abre espaço para o líder ser ouvido.
A comunicação é uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança.	A assertividade na comunicação irá manter a equipe motivada e produtiva.	Se eu consigo liderar a minha equipe com reconhecimento e respeito a eles, consigo fazer com eles desempenhem suas funções com satisfação.
Sem comunicação o líder não pode fazer cumprir seu planejamento.		Uma comunicação clara e objetiva, facilita a confiança que a equipe tem no seu gestor.

Na tabela a seguir, encontram-se as respostas divididas em outros três motivos considerados mais relacionados à sinergia necessária com a equipe para o levantamento de resultados, funções do secretário que devem ser exercidas começando pela comunicação.

Quadro 9 – Comentários da pesquisa de campo – A comunicação influencia a liderança positivamente (Parte 2).

Trabalho em equipe	Execução com excelência	Compreensão
Sem comunicação, não é possível trabalhar em equipe. Havendo uma boa comunicação não há espaço para erros ou mal-entendidos.	A comunicação é a base fundamental para o bom desenvolvimento de qualquer atividade a ser realizada, pois é através dela que se exerce de maneira correta a mesma.	Comunicação é fundamental para qualquer atividade. Se o líder não consegue se comunicar devidamente, suas ideias não serão compreendidas e terá grandes dificuldades no exercício de sua função.
A comunicação possibilita a harmonia de uma equipe.	Para ser compreendida a tarefa, a comunicação deve ser 100% completa para começar.	Porque saber como se comunicar com vários públicos é fundamental para se fazer entender.
A comunicação é a base para conseguir resultados positivos, com sugestões e engajamento da equipe.	Com a comunicação bem feita, conseguimos ficar informadas e repassar esta informação de forma com que o ouvinte consiga desenvolver algo produtivo dentro da organização.	Sem comunicação não há relação ou gestão eficiente. A comunicação torna tudo mais claro e fácil de ser compreendido.
Quando a comunicação é eficaz, os problemas de relacionamento são reduzidos.	O fluxo de informações gerido corretamente propicia assertividade nos processos e a eficácia do negócio.	Um líder não alcançará o sucesso de sua equipe se não for bem entendido.
		A comunicação deve ser clara para que não haja erros no alcance de algum objetivo.
		O líder precisa saber passar suas opiniões clara e concisamente.

Bíscoli (2006, p. 161) foi citada como defensora do argumento de que a comunicação organizacional circunda todas as atividades do secretário, ou seja, abrange a gestão de pessoas. De forma específica, está presente na gestão de documentos e sistemas de informação e de forma abrangente, como foi apontado pelos participantes do questionário, na assessoria, tomada de decisão, planejamento e leitura e diagnóstico de cenários.

O questionário buscava atestar que a rotina do profissional de secretariado condiz com os estudos apresentados anteriormente nos capítulos 1,2 e 3; e os associados do SINSESP comprovaram em suas respostas o mesmo que Nascimento (2012, p. 8), reconhecendo o perfil de líder do secretário como principal causa da resolução dos desafios comunicativos de uma organização com facilidade. O autor ainda afirma que as armas do profissional de secretariado são a capacidade de gerência informacional,

eficiência, mediação dos níveis empresariais, bom relacionamento interpessoal, identificação de conflitos comunicativos e propostas de soluções inteligentes para atingir os propósitos organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi visto no desenvolver da pesquisa, atualmente o profissional de secretariado identifica seu perfil e suas funções em constante crescimento a nível estratégico, com o acréscimo da comunicação organizacional presente em toda a sua rotina.

As organizações esperam cada vez mais por profissionais com capacidade de liderança, que já foi definida como habilidade de influenciar pessoas a fim de que trabalhem em prol dos objetivos da organização, entendendo como sendo para o bem de todos. (HUNTER, 2004, p.25).

O líder deve conhecer as necessidades legítimas de sua equipe e assim influenciar e ajudar as pessoas a se desenvolverem. Esse papel é vital para o sucesso do cargo e da empresa pois é o que vai estimular as pessoas a contribuírem com eficácia em suas atividades.

Foi mostrado que os traços de personalidade de um indivíduo não são os que destinam as pessoas a serem grandes líderes, e que comportamentos adequados à liderança podem ser obtidos através do hábito. Além disso, o sucesso de uma liderança nunca dependerá apenas dos comportamentos de um líder.

Hunter (2004, p. 53) ainda afirma que cada pessoa tem necessidades diferentes e por isso o líder precisará ser flexível ao trabalhar em equipe. Ao conhecer as expectativas dos liderados, ele deve ser um facilitador em função de que eles atinjam suas metas.

A profissão de secretariado tem se destacado no mercado nesse contexto de busca por profissionais com capacidade de liderança. Ele não somente auxilia o executivo (autoridade máxima em uma área) sendo seu braço direito, como também assume papel de liderança já que é o mediador das relações de trabalho.

A carreira que teve os escribas como seus primeiros antepassados, segundo Rodrigues (apud Natalense, 2008), evoluiu gradativamente na Idade Moderna conquistando a mão de obra feminina em meio às duas Guerras Mundiais.

No Brasil, a profissão de secretariado executivo ganhou espaço com a vinda das empresas multinacionais, e no governo de José Sarney foi sancionada a lei de número 7.377 (BRASIL, 1985) que regulamentava a profissão e reconhecia suas atribuições de direção de serviços de secretaria, assessoramento aos executivos e todas as tarefas que atendessem às necessidades de comunicação da empresa.

As atividades e exigências da Diretriz Curricular do curso de Secretariado Executivo, divulgado pelo Ministério da Educação Brasileiro (2002), também condizem com o defendido pela lei de regulamentação e o Ministério ainda exige e fiscaliza o comprometimento das universidades em preparar os profissionais de secretariado com um perfil de liderança.

É perceptível que, com a flexibilização e humanização das organizações, adjunto ao avanço da tecnologia, a profissão de secretariado está cada vez mais envolvida e responsável por competências relacionadas às características de liderança, comunicação e relacionamento interpessoal, motivação e negociação. (BOND apud Dieterich, 2012, p. 53).

A liderança trata da gestão de pessoas, ferramenta na qual o funcionário é a peça principal dos negócios e processos operacionais, e o secretário executivo tem esse perfil de gestor de pessoas pois suas funções estão intimamente ligadas às de seu executivo. Segundo Natalense (apud Brito, 2013), desde suas atividades mais básicas às mais complexas, todas são reflexo das tarefas administrativas de seu líder.

Com base na lei de regulamentação da profissão (BRASIL, 1985), as atividades reconhecidas da profissão, para serem exercidas com excelência, necessitam de conhecimento técnico, capacidade de liderar, relacionamento interpessoal e habilidade de comunicação.

A importância da habilidade de comunicação para o profissional de secretariado está ligada à necessidade do líder como um grande comunicador, como defende Torquato (2015). O autor faz essa afirmação porque as relações de poder são estabelecidas

através do ato comunicativo, fato que foi comprovado pelos profissionais da área por meio da pesquisa de campo. Estes afirmaram que a comunicação é a ferramenta principal da liderança.

O comunicador deve considerar o contexto no qual ocorre a comunicação, além da conexão dos indivíduos envolvidos, pois tudo influencia na compreensão da mensagem. É extremamente importante que o secretário saiba se comunicar de forma clara e concisa, o que acontecerá a partir da boa análise que este fizer do ambiente e participantes, porque ele auxilia seu executivo com sua boa comunicação no alinhamento das tarefas da equipe, facilitando os processos internos da organização.

Para Dieterich (2012, p. 53), a comunicação ainda se torna importante pois a principal habilidade do profissional de secretariado é o de se relacionar. O relacionamento interpessoal com todos os colaboradores é fundamental para o desenvolvimento do secretário.

A Diretriz Curricular (2002) também reconhece a necessidade de uma formação voltada aos processos comunicacionais, uma vez que o profissional se deparará com situações diárias de liderança, como trabalho em equipe, gerenciamento de fluxo de informações, planejamento, diagnóstico de conflitos e tomada de decisão.

E, principalmente, sua habilidade de se comunicar será taxativa no assessoramento ao seu executivo, pois o relacionamento e entrega de resultados só serão bons e eficientes com a comunicação de ambas as partes.

Por ser mediador entre executivo e outros profissionais, o secretário tem o papel de liderar a equipe, conduzindo-a na realização de suas tarefas, além de gerenciar informações e participar das decisões junto ao seu gestor. O profissional de secretariado executivo traz em sua bagagem um conhecimento nas relações interpessoais que propicia sua excelência na comunicação, tornando-o um agente facilitador da comunicação interna da empresa.

Portanto, atualmente, é um diferencial o entendimento por parte das empresas sobre o secretário executivo como um profissional competente e com facilidade de liderança, estabelecendo por meio dela a promoção da comunicação organizacional.

E da parte do profissional, deve-se buscar sempre, por meio de leituras do ambiente organizacional, a melhor forma de liderança, lembrando que esta é “influência pessoal, exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação, no sentido do atingimento de um objetivo específico ou objetivos”. (Tannenbaum & Massarik, apud Bergamini, 1994, p. 15).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALONSO, Maria Ester Cambréa. **A Arte de Assessorar Executivos**. São Paulo: Pulsar, 2002.

BARRETO, Maria Beatriz Bastos; PEREIRA, Sólton Lopes. **A comunicação do líder como fator motivacional**. Brasília: Fundação Instituto de Administração, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança: Administração do sentido**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, vol. 30, n. 2, abr./jun. 1990.

_____. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 63-67, nov./jan. 2002.

BERLO, David K. **O processo da Comunicação: introdução à Teoria e à Prática**. São Paulo: Martins Fontes, ed. 10, 2003.

BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso; LOTTE, Roseli Immig. **Reflexões teóricas sobre a importância da comunicação na profissão de secretariado executivo**. Revista Expectativa. Paraná, v. 5, n.5, p. 157-172, 2006.

BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é Comunicação**. São Paulo: Brasiliense, 1997.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei nº 7.377, 30 set. 1985**. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Brasília, abr. 1985.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais dos cursos de graduação em Direito, Ciências Econômicas, Administração, Ciências Contábeis, Turismo, Hotelaria, Secretariado Executivo, Música, Dança, Teatro e Design**. Brasília: Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, 2002.

BRITO, Daniela Graciela Silva; NUNES, Lindojane Gomes; PONTES, Maria das Dores Vieira de Souza. **O secretário executivo como líder e gestor de pessoas: uma abordagem descritiva dos desafios enfrentados**. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/xii_semissec2013_artigos/o-secretario-executivo-como-lider-e-gestor-de-pessoas.pdf> Acesso em 9 maio 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

COSTA, Carlos Eduardo da. **Os processos de gestão de pessoas**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/os-processos-de-gestao-de-pessoas/519/>> Acesso em 9 maio 2016.

COVEY, Stephen R. **Liderança baseada em princípios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

DEUTSCH, Karl Wolfgang. **Análise das Relações Internacionais**. Trad. Maria Rosinda Ramos da Silva. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1982.

DIETERICH, Bárbara. FERRO, Jeferson Ferro. **Perfil de liderança e identidade do profissional de secretariado executivo**. Revista do Secretariado Executivo. Passo Fundo, n.8, p. 52-61, 2012.

GALVÃO, André Luiz Braun. LACOTIZ, Andréa. LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. LIMA, Marina Lindenberg. **Manual do trabalho de conclusão de curso: Estrutura e formação do trabalho acadêmico**. São Paulo: Departamento de Automação de Escritórios e Secretariado – FATEC-SP, 2014.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: Uma história sobre a essência da liderança**. Rio de Janeiro: Sextante, ed. 22, 2004.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação Empresarial sem Complicação**. 2 ed. São Paulo: Manole, 2009.

MOURA FILHO, Wilson. **Comunicação Interpessoal nas organizações: Um estudo epistemológico do processo sistêmico**. Edição 12009. Guarujá: Revista científica intraciência, 2014.

NASCIMENTO, Maricilene do. SILVA, Ramon. **O secretário executivo como agente facilitador na comunicação interna das organizações**. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/xviii_consec_2012/artigo_selecionado_osecretario_executivo.pdf> Acesso em 15 maio 2016.

NATALENSE, Liana. **A origem da profissão de secretaria**. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/b_osecretariado_historico.html> Acesso em 25 novembro 2015.

PIRES, Ana Lucia Evangelista. **Guia de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos da Universidade Paulista**. São Paulo: Biblioteca Central UNIP, 2010.

_____. **Guia de normalização para apresentação de trabalhos acadêmicos da Universidade Paulista**. São Paulo: Biblioteca Central UNIP, 2010.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. Fortaleza: Universidade Estadual Vale do Acaraú, 2008.

PREVIDELLI, Amanda. **Os 5 melhores cursos de Secretariado do Brasil**. Guia do Estudante. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/blogs/melhores-faculdades/tag/secretariado-executivo/>> Acesso em 07 maio 2016.

RAMOS, Daniela Karine. **Processo de Comunicação**. Santa Catarina, 2011. 6'39". Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=C3AmzKpJbQ>>. Acesso em 03 novembro 2015.

RAMOS, Juan Pérez. **Motivação no Trabalho: abordagens teóricas**. Psicologia USP. São Paulo, dez. 1990. v. 1, n. 2, supl. 2.

REGO, Francisco Gaudêncio Torquato do. **Comunicação Empresarial, Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

_____. **Comunicação nas organizações [recurso eletrônico]: empresas privadas, instituições e setor público**. São Paulo: Summus, 2015.

RODRIGUEZ, Cyntia Nara de Oliveira Salmiri; DOS SANTOS, Vanessa Hibari Marques. **A profissão de Secretariado Executivo**. Curitiba: Universidade Tuiuti do Paraná, 2005.

SÃO PAULO, Assembleia Legislativa do Estado de. **Lei nº 1.421, 26 out. 1977**. Institui o “Dia da Secretária”. São Paulo: out. 1977.

SATHIAN, OZY Sanjena. **Executive assistant is the new power job**. USA Today: Estados Unidos da América, 2014. Disponível em: <<http://www.usatoday.com/story/money/business/2014/10/14/ozy-executive-assistant-power-job/17244533/>> Acesso em: 24 novembro 2015.

SCOTT, Steven K. **Jesus, o homem mais sábio que já existiu**. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

SERRA, J. Paulo. **Manual de Teoria da Comunicação**. Universidade da Beira Interior: Covilhã, 2007. 203 p.

SINSESP. **O Sinsesp: Quem somos**. Disponível em: <<http://www.sinsesp.com.br/pt/o-sinsesp/quem-somos>> Acesso em 2 maio 2016.

UEL. **Secretariado Executivo**. Disponível em: <http://www.uel.br/prograd/catalogo-sursos/catalogo_2008/documentos/secretariado_executivo.pdf> Acesso em 07 maio 2016.

UFPE. **Secretariado**. Disponível em: <https://www.ufpe.br/proacad/index.php?option=com_content&view=article&id=168&Itemid=138> Acesso em 07 maio 2016.

UNIOESTE. **Secretariado Executivo**. Disponível em: <http://www.unioeste.br/campi/toledo/tol-sec_exec_bilingue.asp> Acesso em 07 maio 2016.

Universidade Metodista de São Paulo. **Secretariado executivo Bilíngue**. Disponível em: <<https://portal.metodista.br/secretariado/modulos/módulos>> Acesso em 07 maio 2016.

_____. **Secretariado executivo Bilíngue**. Disponível em: <<https://portal.metodista.br/secretariado/sobre>> Acesso em 07 maio 2016.

UPF. **Secretariado Executivo**. Disponível em: <http://www.upf.br/site/index.php?option=com_content&task=view&id=126&Itemid=667#.Vy5wcfkrLIU> Acesso em 07 maio 2016.

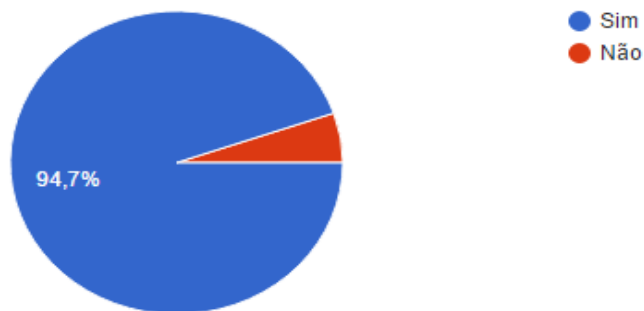
VANOYE, Francis. **Usos da linguagem: Problemas e técnicas na produção oral e escrita**. 13 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

APÊNDICE A

Questionário da pesquisa de campo

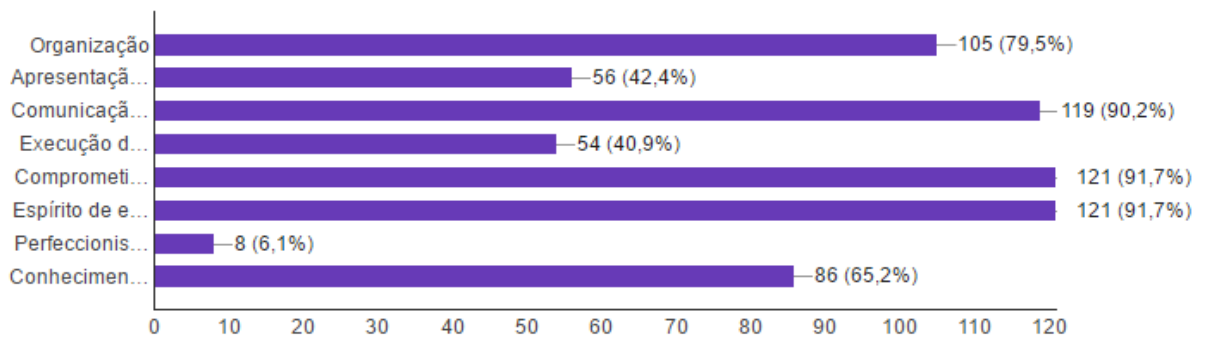
1. Você consegue identificar algum momento de sua carreira em que precisou exercer liderança?

(132 respostas)



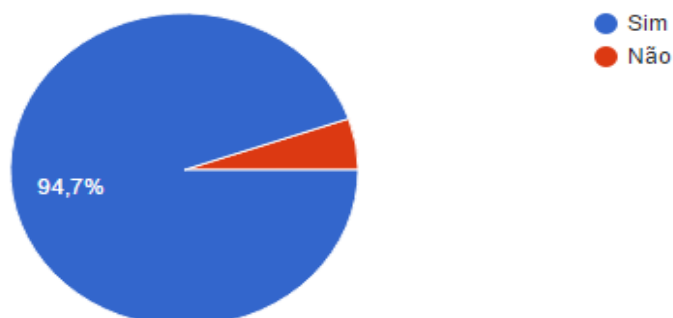
2. Quais das características abaixo você considera mais importante para a atuação de um líder? Assinale todas as opções que considere corretas.

(132 respostas)



3. O profissional de secretariado pode se considerar um gestor de pessoas?

(132 respostas)



Justifique.

Temos contato com diversos níveis hierárquicos e muitas vezes os colaboradores que exercem cargo de motorista, copeira, serviço de limpeza, estagiário de secretariado estão sob a supervisão das secretárias.

Temos contato com diversos níveis hierárquicos e muitas vezes os colaboradores que exercem cargo de motorista, copeira, serviço de limpeza, estagiário de secretariado estão sob a supervisão das secretárias.

Na ausência do líder, a secretária é a primeira pessoa a responder pelo departamento
A NÃO SER QUE TENHA SUBORBINADOS COMO OUTRAS SECRETÁRIAS, COPEIRA OU MOTORISTA. CASO CONTRÁRIO, NÃO LIDA COM GESTÃO DE PESSOAL.

Coordena copeiras, empregadas, motoboy, porteiros, fornecedores e equipe, precisa saber representar o próprio gestor.

Porque precisa ter bom relacionamento interpessoal em todos os níveis para saber cobrar os resultados em seu nome e em nome do seu superior.

Ao motivar as pessoas. Quando se tenta conquistar um profissional focando seu desenvolvimento, no seu potencial, acredito estar atuando como um gestor. Quando se tenta reverter os pontos fracos em pontos fortes, estamos agindo como gestores. A secretária por ter mais acesso ao público interno da companhia, tem condições de auxiliar no desenvolvimento profissional de seu departamento.

Porque está sempre delegando trabalhos a terceiros por pedido da Diretoria. É responsável pelo "setor" da Diretoria, mesmo que esse setor seja somente o profissional de secretariado e um Diretor. Está sempre intermediando entre Diretoria e seus subordinados.

Ele atua com um número muito grande de colaboradores.

O profissional deve saber gerenciar as pessoas devido ao seu comprometimento com o trabalho. Somos um profissional facilitador e devemos sempre estar preparados para todos os tipos de situação.

Ele atua em todos os departamentos e indiretamente se torna um apoio necessário na hora de decisões.

ELE É UM FACILITADOR

Se tiver que gerir um processo que envolva 1 pessoa já surge a necessidade de ser gestor.

Auxiliamos nossos gestores e subordinados a ele em todas as questões dentro da organização, fazendo uma grande atividade de gestão de pessoas.

O profissional de secretariado não necessariamente exerce a função de gestor de pessoas, por isso, não necessariamente ele pode se considerar um gestor de pessoas

Sim, porque muitas vezes é o assessor/secretário que manipula informações das pessoas, facilitam os processos e dão soluções rápidas aos problemas/necessidades daqueles que ele atende.

Porque ele lida diretamente com uma equipe

Nos somos facilitadores portanto somos também gestores de pessoas, coordenados toda uma rotina de atividades das pessoas.

Lidar com pessoas de culturas, níveis hierárquicos. diferentes requer técnicas e habilidades distintas

Assim como em qualquer outra profissão, o secretário (a) executivo (a) pode exercer um papel de liderança.

Lida com diversos níveis dentro da empresa, portanto sabe lidar melhor com as pessoas.

Pois precisa lidar com pessoas de diversas áreas da empresa e muitas vezes com mais de um gestor/gerente/chefe

Sim, uma vez que ele atua com pessoas, sendo o responsável pela coordenação, direcionamento de pessoas e tarefas, já que muito gestores, diretores se eximem indiretamente de tal atribuição.

O profissional de secretariado pode treinar, integrar e delegar para seus estagiários, aprendizes, etc.

Lidamos diariamente com pessoas, tendo que muitas vezes ser responsável e guiá-los em suas funções, então creio que sim.

Existem algumas situações que na ausência do gestor, você precisar orientar o time ou a equipe em determinadas situações.

O profissional vai trabalhar e lidar com diferentes tipos de pessoas coordenando as atividades, organizando as mesmas, gerindo a o executivo, por isso creio que podemos considerar um gestor de pessoas.

Pois ela é responsável por gerenciar toda a agenda dos gestores.

O profissional de secretariado lida diariamente com os mais diversos tipos de pessoas: clientes internos, externos, executivos, fornecedores. Frequentemente, ele precisa coordenar aprendizes, secretários juniores, equipe de copa, limpeza, prestadores de serviços, etc. Todas estas relações envolvem gestão de pessoas.

A rotina exige que saibamos tratar e administrar diferentes perfis e temperamentos.

Depende muito da empresa em que atua e funções que desempenha.

O profissional de secretariado lida com todas as pessoas do departamento.

Em grandes empresas, a secretaria coordena diversos times operacionais como serviços de copa, limpeza, mailroom, recepção, etc.

Isso irá depender do tipo de empresa que trabalhar e das funções das quais será responsável.

Lidamos com pessoas, logo as gerenciamos

O profissional de secretariado lida com pessoas o tempo todo, logo ele é um gestor de pessoas

O profissional de secretariado também promove suas ações e de seus colaboradores. Geralmente, a secretária da área é o focal point, precisando ter conhecimento de tudo o que ocorre a cerca dos assuntos que envolvem a área para passar aos demais colaboradores.

O profissional de Secretariado lida diretamente com muitos clientes internos, adquirindo assim a capacidade de gerir pessoas, temas, conflitos entre outros.

Não. O profissional atua mais voltado ao apoio a seu gestor.

Trabalhamos com diferentes áreas onde o nosso objetivo é criar um bom ambiente de trabalho.

Pelo somos preparadas para lidar em qualquer situação.

O profissional de secretariado possui um papel fundamental na gestão de equipe, pois se relaciona com diversas áreas da empresa.

Geralmente os pedidos do gestor para seus subordinados, são intermediados pela secretária, até os próprios subordinados pedem apoio a ela para auxiliar nas questões internas do departamento/setor, então, este profissional pode se considerar um gestor de pessoas.

Pois na área em que atua lida todo o tempo com gestão de agendas, compromissos de pessoas.

O profissional de secretariado atualmente é um gestor. Trabalhamos sempre com a organização da agenda e dos compromissos dos nossos gestores com autonomia, muitas vezes somos responsáveis por outros profissionais como assistentes,

auxiliares, recepcionistas, copeiras e limpeza. Auxiliamos as equipes, muitas vezes criando procedimentos para a melhoria do bom andamento do escritório.

O Secretário Executivo, enquanto gestor de pessoas e líder, consiga agir e promover suas ações e a de seus colaboradores sem medo de erro, pois esta é uma excelente oportunidade de aprendizagem, não temendo a rejeição ou fracasso, por possuir uma postura ética e moral condizente com suas ações, além de ser capaz de aprender com seus próprios erros, estando ciente de que o Feedback pode ser negativo.

Ele gerencia muitas informações e administra outras pessoas dentro da função dela. É necessária capacidade de resolver conflitos ou possíveis divergências que podem ocorrer durante o trabalho.

Creio que com o passar dos anos o profissional de Secretariado deixou de ser apenas um objeto de enfeite e passou a integrar cada vez a equipe de seus gestores; além de ser uma profissão onde o sigilo, discrição e confiança são características indispensáveis e muita vezes exemplo a ser seguido, justamente por representar o braço direito de uma peça importante dentro da empresa onde atua.

O profissional de secretariado em seu cotidiano tem contato com diversas pessoas, desde o seu chefe, a moça que limpa o escritório, com os fornecedores, desta forma é considerado um gestor de pessoas, que facilita as negociações, favorecendo o resultado positivo do trabalho.

Sua atuação é diretamente com pessoas e para o sucesso dos objetivos deve exercer as características de liderança e gerenciamento de pessoas.

Visto que o secretári@ trabalha ao lado do poder decisório é necessário saber comunicar as decisões e gerir pessoas em prol do projeto ou a filosofia da empresa.

Porque dependendo da organização esse profissional lidera pessoas.

NO DIA-A-DIA TAMBÉM DELEGAMOS ATIVIDADES ÀS OUTRAS PESSOAS.

Sim, pois em muitos lugares a secretária precisa se relacionar com várias pessoas, muitas vezes sabendo lidar da melhor forma possível para conseguir tirar o máximo proveito do que ela quer. Além disso ela é uma intermediadora.

Pois é ela que faz a ponte entre as áreas

Ele lida com pessoas

Pois ele age diretamente com pessoas.

O profissional de secretariado executivo se descobre como um gestor a cada dia, nas execuções de suas tarefas.

Está incluso nas DCNs-Diretrizes Curriculares Nacionais para a formação em Secretariado Executivo, que um dos conhecimentos desejados para o egresso é a capacidade polivalente e de gerenciamento de equipes e pessoas. Também podemos encontrar em diversas organizações dos mais diversos segmentos, sejam públicas ou privadas, que o Secretário atua diretamente com pessoas coordenando atividades e equipes, bem como desenvolvendo o relacionamento interpessoal. Lida diretamente com o executivo e muitas vezes com sua equipe de trabalho, assim podendo agir como gestão de pessoas.

Por ser o elo entre o gestor e os demais funcionários em determinados momentos faz necessário assumir o papel de gestor.

Comumente estará monitorando tarefas de outros departamentos e afins

Interage muito com pessoas em todos os níveis.

Lidar com a rotina de trabalho dos funcionários.

Lida com pessoas , tanto com o chefe mas tbm com funcionários ,fornecedores e clientes .

Pois pode gerenciar outros colaboradores.

trabalha em equipe e precisa lidar com pessoas, clientes e subordinados.

Ele é quem trabalha como intermediário entre os funcionários e o executivo. Desta forma, tem que ter vastos conhecimentos de gestão de pessoas.

Em algumas organizações o profissional precisa delegar tarefas e gerir pessoas.

Dependendo da empresa a secretária também gerencia, em casos de ausência de seus superiores.

Por que o mesmo possui atribuições que contemplam tal posição.

Em partes, na condução de tarefas e no estabelecimento de prioridades.

Depende Se liderar auxiliares sim

Sim. Porque o profissional de Secretariado está apto à todas as áreas, isso significa, que por sua competência, pode sim se considerar um gestor de pessoas.

Sim, pois dependendo do ambiente corporativo e de seu profissionalismo, cedo ou tarde terá a oportunidade de desempenhar um cargo de excelência. Nossa profissão é diferenciada e sempre nos destacamos em nosso local de trabalho. O reconhecimento acontece de acordo com o grau de dedicação e compromisso.

Devido sua formação multidisciplinar e necessidade de envolvimento com as pessoas

São trabalhadas as habilidades necessárias para que possa gerir pessoas

Uma das atividades é facilitar e favorecer o desenvolvimento humano.

Desde que ele esteja inserida no contexto. É um desafio encontrado pelo profissional

Por que o gestor de pessoas deve estruturar suas ações de modo que os colaboradores tenham as ferramentas básicas para alcançar a melhor produtividade e encontrem satisfação naquilo que fazem e o secretário geralmente proporciona isso a eles.

Conhecer a empresa e saber atuar dentro de todas as áreas. Saber ouvir e mostrar várias maneira de agir. E gostar do que faz.

Quando ele trabalha coordenando equipes.

Ele vai conviver com diversas pessoas de diversas áreas e conhecimentos, deverá ter habilidade para delegar e liderar para com todos.

Cada vez mais o profissional de secretariado está qualificado para exercer a função de líder

Trabalha com pessoas

Organiza pessoas na área trabalhistas onde atue melhor

Lida todo o tempo com pessoas.

O secretário exerce as atribuições de um gestor e atualmente funciona como uma espécie de cogerente.

O perfil do profissional de secretariado deve ser de tomada de decisões no âmbito de suas competências, tendo assim por vezes papel de gestor para o desempenho de sua função.

Sim. Pois, além de cuidar de tarefas meramente executivas, geralmente executa demandas de liderança.

Muitas vezes ele precisa auxiliar pessoas, direcioná-las e treiná-las.

Pois o profissional tem relacionamento com todos os níveis hierárquicos da empresa, ele também faz elo entre os clientes internos e externos.

Pelo fato de ele ter a habilidade técnica, considerando a área de atuação.

Pela organização e espírito de equipe, além da organização.

4. Quais tarefas secretariais estão ligadas à gestão de pessoas?

A supervisão de estágio, demanda para motorista, solicitação de serviços para pessoal de limpeza e serviços gerais, solicitação de serviços para pessoal de impressão, etc.

A supervisão de estágio, demanda para motorista, solicitação de serviços para pessoal de limpeza e serviços gerais, solicitação de serviços para pessoal de impressão, etc.

Gestão de conflitos

COORDENAÇÃO DE SERVIÇOS DE MOTORISTA, COPEIRA OU ATÉ MESMO OUTRAS SECRETÁRIAS.

Gestão, controle e follow-up de assuntos que estão sob sua responsabilidade.

Acredito que todas.

Diria que 90% das atividades estão ligadas a pessoas.

Tarefas relacionadas ao desenvolvimento do que é solicitado ao profissional, onde se deve fazer o acompanhamento do que é realizado pelas outras pessoas.

distribuição de tarefas e funções

TODAS

De uma simples solicitação de café para a sala de reunião até uma complexa organização de viagem internacional para um diretor.

Reembolsos, solicitações de viagens, motoristas, refeições, treinamentos e etc.

Acompanhamento de compromissos e de assuntos de viagem, saúde e recursos humanos.

Atender suas demandas, saber quais são suas necessidades para tornar o trabalho do time mais fácil

Agenda, follow up de aprovações

Conflito de interesses de pessoas e equipes, desenvolvimento e aprimoramento de pessoal

Delegação de tarefas à terceiros.

Realização de tarefas, no que se refere a estabelecer prioridades para tal; Atendimento ao cliente interno e externo; Organização de escalas, reuniões, entre outros.

Treinamento e integração de novos membros da equipe, delegação de tarefas, etc.

deferir algumas funções, organizar meetings, etc

Gerenciar agendas

todas as tarefas. uma secretaria gerencia toda a equipe.

Organização das atividades, liderança na tomada de decisão, compartilhar com seu gestor/executivo algum conhecimento, dentre outras.

Cuidar e controlar a vida profissional do gestor, como ser responsável por sua agenda.

Coordenação de atividades ligadas ao funcionamento de um escritório. Vide resposta da pergunta 3.

Gerenciar agendas e clientes de diferentes gestores.

Gestão de eventos e conflitos.

RH

Coordenar equipes como as citadas na questão anterior

Todas, pois lidamos com pessoas o dia todo, com as mais diversas atividades.

Manutenção da agenda, calls,

Do meu ponto de vista, todas.

Controle de agendas, planejamento de eventos, recepção de clientes, preparação de reuniões, etc.

Treinamentos, coordenação de reuniões em equipe, gestão e desenvolvimento de estagiários. entre outras.

Comunicação de notícias e eventos importantes na área, organização de convenções e acredito que o mais importante é sentir o ambiente da equipe e acrescentar alguma melhoria.

Gerenciar limpeza e organização do local.

Gestão de processos

Atender público interno, lidar com a equipe do superior.

Organização e manutenção de agenda, atendimento de um modo geral...

Auxílio as equipes, agenda do executivo, eventos internos e externos, profissionais que nos auxiliam em nossas atividades.

Todas

Delegar tarefas, acompanhar essas tarefas realizadas, controlar informações.

O planejamento, controle, organização e direção.

Comunicação e atitude coerentes na resolução de problemas.

Atendimento ao público interno e externo, organização de equipe de trabalho, de eventos corporativos.

Muitas, entre elas despacho de ordens, motivação de pessoal, etc..

COMUNICAÇÃO COM MOTORISTA, MOTOBOY, COPEIRO, PESSOA DE OUTRAS ÁREAS EM GERAL.

Trabalho em equipe, relação interpessoal. marcação de agenda, reuniões, assessoramento à estagiários e aprendizes.

Comunicação / informações em modo geral

Responsabilidade e decisões; planejamento; organização;

Delegação de tarefas; Incentivo e Motivação de pessoal; Relacionamento Interpessoal; Gerenciamento de Processos, etc

comunicação, relacionamento interpessoal, trabalho em grupo

o Secretário Executivo realiza funções inerentes à gestão, tais como tomada de decisão, gerenciamento de conflitos, condução de equipes, planejamento, organização e controle das diversas atividades empresariais

Todas nas quais o profissional se inserir e participar.

O simples fato da comunicação entre setores e departamento requer habilidade do secretário para intermediar a resolução de atividades para, enfim, dar uma resposta ou resultado ao cliente final.

Comunicados à equipe, resolução de conflitos.

Motivavao , liderança e tomada de decisoes

Controle de copeiras, faxineiras, moto boys, entre outros.

trabalho em equipe

Praticamente todas pois além de intermediar o relacionamento entre os funcionários e o executivo, ela precisa de todos para desempenhar suas atividades. E, para isso, tem que ter um ótimo relacionamento com todos.

Delegação de tarefas, supervisão de estagiários. Liderança de equipes

Dependendo da empresa pode ser várias.

Liderança, gerenciamento de equipes

Liderança pelo exemplo

Na minha opiniao sao todas as areas.

comunicação e gestão de documentos, gestão de documentos e , organização de reuniões, liderança de equipe,

Assessoria, psicologia organizacional

Estruturar suas ações para que os colaboradores tenham as ferramentas básicas para alcançar a melhor produtividade

Acho que o profissional deve desenvolver habilidades já conhecidas e aplicá-las na prática

Qualificação Pessoal; Bom atendimento; Liderança.

Nas tomadas de decisões, no exercício de liderança, no planejamento das tarefas do dia-a-dia, no controle e organização do ambiente de trabalho, etc.

.

Recursos Humanos: desde o recrutamento, seleção até o incentivo a uma promoção. organização de pessoas

Administração, liderança, assessoramento....

Atendimento, despachos, assessoria

acompanhamento de pessoas, negociação e controle variado de pessoas sob sua competência em algumas organizações

Gestão de pessoal das áreas de atendimento, recepção, almoxarifado, motorista e etc...

o processo de análise de currículos de candidatos a um cargo pretendido

participação e envolvimento nas atribuições dos colaboradores.

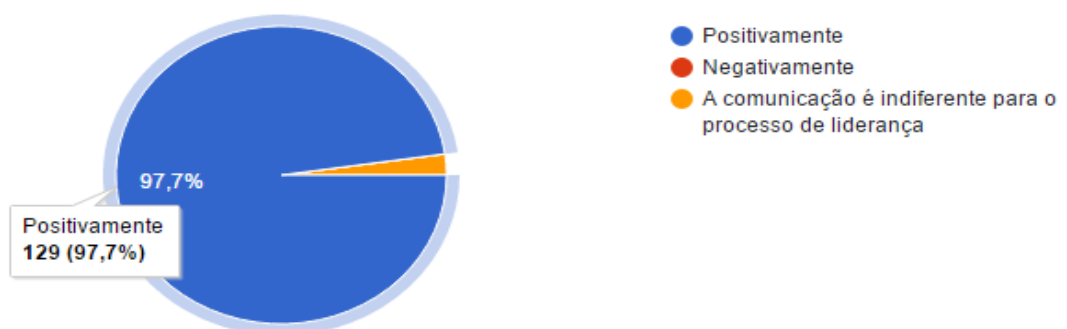
Capacidade de gerenciamento, habilidade para tomada de decisões, assessoria, receptividade e liderança para o trabalho em equipe, confiança e capacidade de solucionar problemas.

Gerenciamento de equipe;

Saber lidar com gente, domínio de arquivo, redação qualificada

5. De que forma a comunicação influencia a liderança?

(132 respostas)



Justifique sua resposta.

A comunicação é a base de tudo, a forma como o líder se comunica é o que resultará na percepção sobre ele, fazendo com que com isso tenha aliados nas tarefas que precisam ser realizadas ou pessoas resistentes, que criam uma barreira e dificultam o seu trabalho.

A comunicação é a base de tudo, a forma como o líder se comunica é o que resultará na percepção sobre ele, fazendo com que com isso tenha aliados nas tarefas que precisam ser realizadas ou pessoas resistentes, que criam uma barreira e dificultam o seu trabalho.

A comunicação é essencial para a liderança pois é a ferramenta que o líder utiliza para chegar até sua equipe e se usada com excelência pode motivá-los, cria um bom ambiente de trabalho e espírito de equipe a favor do líder, mas quando utilizada de forma errada pode causar consequências como desinteresse, stress e até demissão.

NÃO ACHO QUE FAÇA SENTIDO VOCÊ SE COMUNICAR PARA SER LÍDER, A NÃO SER COM AS PESSOAS QUE ESTÃO SOB SUA GESTÃO. MUITAS VEZES A SECRETARIA NEM TEM ESSE PERFIL DE GERIR NINGUÉM ABAIXO DELA.

A comunicação tem papel primordial na liderança.

No jeito de se expressar. Alguém que sabe falar e sabe envolver terceiros, consegue fazer com que o sigam, que os ajude a desenvolver bem as tarefas do dia-a-dia para alcançar o objetivo da equipe. Conseguindo bons resultados. Sob meu ponto de vista o profissional de secretariado participa dessa atuação.

Porque saber como se comunicar com vários públicos é fundamental para se fazer entender.

A comunicação é a base fundamental para o bom desenvolvimento de qualquer atividade a ser realizada, pois é através dela que exerce-se de maneira correta a mesma.

Sem uma boa comunicação não conseguimos realizar nenhuma tarefa, sendo gestor ou colaborador.

QUEM LIDERA DEVE MOTIVAR, INCENTIVAR E ENVOLVER

Para ser compreendida a tarefa a comunicação deve ser 100% completa para começar.

Com a comunicação bem feita conseguimos ficar informadas e repassar esta informação de forma que o ouvinte consiga desenvolver algo produtivo dentro da organização.

Sem comunicação não há êxito. Se há falta de comunicação os processos serão descontínuos e bagunçados. É necessário ter boa comunicação interpessoal além da boa mediação de conflitos

Sem comunicação, não é possível trabalhar em equipe. Havendo uma boa comunicação não há espaço para erros ou mal entendidos.

Um bom líder é aquele que se comunica claramente com seus subordinados

O fluxo de informações gerido corretamente propicia assertividade nos processos e a eficácia do negócio

A comunicação é fundamental neste processo, pois é através dela que o líder passa as informações para o liderado, de forma clara e objetiva.

A comunicação deve ser clara para que não haja erros no alcance de algum objetivo.

A falha na comunicação pode diminuir a qualidade do trabalho do gestor

O líder precisa saber falar a língua dos seus liderados, da mesma forma que precisa saber ouvir. Assim, ele conquistará a confiança das pessoas, requisito fundamental para que possam acontecer mudanças, atitudes de interesse do líder, por exemplo.

A comunicação possibilita a harmonia de uma equipe.

Influencia total, um erro de comunicação pode gerar mal entendido e até situações que as vezes não poderá voltar atrás.

Uma boa comunicação nos tornar mais empoderados diante das situações vividas diariamente dentro do ambiente de trabalho.

A comunicação é essencial para que haja uma liderança harmoniosa.

Sem comunicação não existe liderança.

A assertividade na comunicação irá manter a equipe motivada e produtiva.

Que tipo de comunicação? Mesmo que a pessoa se comunique com ruídos, ela está se comunicando. Por isso é necessário especificar melhor "comunicação". Uma vez que uma comunicação com ruídos tenderá a influenciar de maneira negativa e uma comunicação clara, de maneira positiva.

Sem comunicação não há liderança.

É necessário que o líder tenha uma ótima comunicação com sua equipe para que consiga delegar da melhor maneira as atividades que serão divididas e administradas dentro do grupo, uma boa comunicação do líder com os liderados cria um elo de confiança entre a equipe.

Pra liderar é preciso saber expor o que se espera da equipe, que ela faça, e pra saber export da forma mais eficiente e eficaz é imprescindível dominar a comunicação

Ambas as opções estariam corretas: a comunicação pode influenciar tanto de forma positiva quanto de forma negativa

Ouvir o outro para conhecê-lo e saber quais são seus anseios e objetivos é fundamental para estabelecer um objetivo que vise o bem comum.

Sem comunicacao não há relação ou gestão eficiente. A comunicacao torna tudo mais claro e facil de ser compreendido.

Comunicação é fundamental para manter a equipe incentivada e disposta a colaborar. A falta dela gera desconfiança na equipe.

Uma comunicação clara e objetiva, facilita a confiança que a equipe tem no seu gestor. Você aprende a ser mais receptiva, é atenciosa.

A comunicação é a chave para o processo de liderança, pois ela deixa claro aos liderados onde queremos chegar e como queremos. Uma boa comunicação é um dos fatores principais de sucesso.

A comunicação é a base para conseguir resultados positivos, com sugestões e engajamento da equipe.

Parte deos atributos da Boa liderança está a comunicação...se fazer entender é entender os outros é essencial

Comunicação é tudo, e quando digo tudo não estou generalizando. Ter uma boa comunicação, saber se expressar independente com quem esteja se falando, se posicionar de forma educada. Para ter uma boa liderança é necessário um conjunto de fatores e acredito que a comunicação esteja no Top 5.

A liderança e a colaboração andam juntas, são recíprocas e dependentes para que a organização caminhe com sucesso.

Sem a comunicação clara, aberta nenhum processo ou decisão vai para frente.

A comunicação é essencial. Pois é fundamentalmente necessário o diálogo entre os membros da equipe e demais setores da empresa, e este muitas vezes é dado pelo papel que a secretária desenvolve.

Uma boa comunicação influencia positivamente no melhor desenvolvimento do trabalho, na rapidez das tarefas, entre outras.

A comunicação é base das relações interpessoais, portanto, quanto mais efetiva a comunicação, melhor o desempenho da liderança e seus colaboradores.

Ao comunicar, mesmo que não seja algo bom, é necessário fazer de forma que as pessoas entendam e se comprometam.

Se não houve comunicação dentro da organização, nao haverá resultados.

UM LÍDER NÃO ALCANÇARÁ O SUCESSO DE SUA EQUIPE SE NÃO FOR BEM ENTENDIDO.

Saber se comunicar e expor as ideias de forma clara e objetiva influencia na liderança.

Um bom líder tem que além de falar, ele precisa acima de tudo ouvir seus funcionários... assim cria uma sinergia entre todos

Facilita na execução do trabalho

A comunicação é um fator essencial no processo de liderança.

Utilizando-se de uma boa comunicação, clara, objetiva e assertiva, o líder consegue alcançar os objetivos propostos em cada trabalho, haja vista que não ocorrerão prejuízos de interpretação. Uma boa comunicação consegue motivar a equipe que está sob sua responsabilidade.

Quando a comunicação é eficaz os problemas de relacionamento são reduzidos.

O êxito da empresa, da gerência, da Secretaria, depende essencialmente da habilidade dos indivíduos se comunicarem.

A comunicação pode influenciar uma liderança positivamente quando bem exercida, ou seja, quando o líder sabe como se comunicar em diferentes momentos, ele deve saber tanto elogiar como chamar a atenção de um funcionário quando preciso. E a comunicação pode influenciar negativamente quando o líder não sabe como se comunicar em diferentes momentos.

É um facilitador

Sem comunicação o líder não pode fazer cumprir seu planejamento.

Por que com a comunicação o líder pode conhecer e se adaptar a cada liderado. Saber ouvir as pessoas abre espaço para o líder ser ouvido.

Com a comunicação a liderança se faz ser compreendida.

Comunicado é fundamental para qualquer atividade. Se o líder não consegue se comunicar devidamente, suas ideias não serão compreendidas e terá grandes dificuldades no exercício de sua função.

O bom líder precisa saber se comunicar. A diferença entre líder e chefe muitas vezes está na forma de se comunicar.

Sem comunicação é impossível liderar um grupo de pessoas.

Pois, as atribuições do líder contemplam ser comunicativo, bem como saber gerenciar as informações de forma satisfatória.

Objetividade concisa

A boa comunicação melhora os resultados da boa liderança

A Comunicação é a base de tudo, sem ela vc não consegue nada

A comunicação é indispensável no processo de atuação de qualquer líder, ela é responsável pela produção e bom desempenho das atividades.

Ela será positiva se o líder tiver assertividade para se comunicar, do contrário poderá ter efeitos negativos

Uma boa liderança com comunicação conduz para melhores resultados nas organizações.

A comunicação é uma ferramenta estratégica para o exercício da liderança

Ser líder, é ter conhecimento e saber falar com segurança, em qualquer assunto e fazer questionamento a sua equipe se entendeu e determinar prazo. E por fim, acompanhar e parabenizar.

O líder precisa saber passar suas opiniões clara e concisamente.

A comunicação é o ponto principal para o secretário ter liderança.

Um bom líder sabe respeitar os limites de cada um e sabe dialogar com todos os seus liderados

Líder é alguém que buscamos nele direção

Comunicações é imprescindível na liderança.

A comunicação é necessária no processo de construção de ambiente favorável ao desenvolvimento colaborativo.

A comunicação é muito importante dentro da organização para deixar claro o que deve ser desempenhado e não haver falhas no processo de transmissão do que deve ser feito e a melhor forma para se fazer.

Uma boa comunicação, de forma clara, objetiva, educada e formal, poderá trazer eficiência e eficácia nos processos diários administrativos. Além é claro, do convívio harmônico entre os colaboradores da organização.

Se eu consigo liderar a minha equipe com reconhecimento e respeito à eles, consigo fazer com eles desempenhem suas funções com satisfação.

Dependente do modo como nos comunicamos, podemos ter sucesso ou não em nossa liderança.

Pois é através da boa comunicação na liderança que se alcança objetivos e metas.

Todo processo necessita da ferramenta de saber comunicar-se