



**TRABALHANDO COM OU PARA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS
PERCEPÇÕES DE CHEFES E SECRETÁRIAS EXECUTIVAS SOBRE O
TRABALHO SECRETARIAL**

**WORKING WITH OR FOR: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE
PERCEPTIONS OF THE SECRETARIAL WORK BY BOSSES AND EXECUTIVE
SECRETARIES**

Luriani Vaz Ferreira

Graduada em Secretariado Executivo Trilíngue pela Universidade Federal de Viçosa
E-mail: lurianiferreira@gmail.com

Débora Carneiro Zuin

Doutora em Management pela University of Edinburgh, Reino Unido. Professora do
curso de Secretariado Executivo Trilíngue da Universidade Federal de Viçosa.
E-mail: dzuinufv@gmail.com

Emili Barcellos Martins Santos

Doutora em Letras (Estudos Linguísticos, Literários e Tradutológicos em Francês) pela
Universidade de São Paulo (USP).
E-mail: emilimartins@yahoo.com.br

Odemir Vieira Baeta

Doutor em Gestão - Estudos Organizacionais - pelo Programa de Pós-Graduação em
Administração (Universidade Federal de Lavras / UFLA). Estudante de doutorado em
tempo integral na École des Hautes Études Commerciales de Montréal (HEC Montréal)
da Université de Montréal (Canadá UdeM) pelo Programa Institucional Sanduíche de
Doutorado - CAPES (2015).
E-mail: odemirbaeta@ufv.br

TRABALHANDO COM OU PARA: UMA ANÁLISE COMPARATIVA DAS PERCEPÇÕES DE CHEFES E SECRETÁRIAS EXECUTIVAS SOBRE O TRABALHO SECRETARIAL

Resumo: O trabalho secretarial tem sido discutido entre profissionais e acadêmicos da área, analisando-se diversas percepções quanto à profissão. Todavia, estudos das percepções de chefes em relação ao trabalho secretarial ainda são incipientes em trabalhos acadêmicos no Brasil. Daí a relevância deste trabalho para a academia, uma vez que consiste em um estudo que foca não apenas nas relações entre esses dois atores, mas também nas percepções de ambos sobre o trabalho secretarial. Este estudo teve como objetivo principal realizar uma análise comparativa das percepções de chefes e de secretários executivos sobre o trabalho secretarial. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, descritiva e exploratória, na qual foi utilizada a abordagem qualitativa. Para alcançar o objetivo principal, foi feito um levantamento de estudos que trataram do trabalho secretarial pela percepção do chefe, bem como um levantamento de dados primários por meio de entrevistas com secretárias executivas e chefes. Os resultados de ambos demonstraram que as exigências da carreira de Secretariado Executivo seguiram as transformações exigidas pelo mercado. Conhecimentos básicos sobre economia e administração, dentre outros, são requeridos pelos chefes e devem estar presentes na formação do secretário executivo, visto que esse profissional tem acumulado outras funções e gerido outras áreas nas empresas, como foi expressado pelas secretárias executivas e chefes entrevistados. No entendimento de ambos, secretárias executivas e chefes, sobre seu trabalho em parceria, o trabalho secretarial é exercido majoritariamente “com”, no sentido do trabalho “com” o chefe e “para” a empresa.

Palavras-chave: Percepções. Chefes e secretários executivos. Trabalho secretarial.

WORKING WITH OR FOR: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PERCEPTIONS OF THE SECRETARIAL WORK BY BOSSES AND EXECUTIVE SECRETARIES

Abstract: The secretarial work has been discussed amongst professionals and academics of the area by analysing several perceptions of the profession. However, studies focusing on the perceptions of bosses regarding the secretarial work are still incipient in the Brazilian literature. This factor justifies the relevance of this paper for the academy, since it consists of a study that focuses not only on the relations between these two actors, but also on the perception of both on the secretarial work. Its main objective was to make a comparative analysis about the perceptions of the secretarial work by both bosses and executive secretaries. It is a bibliographic, descriptive, exploratory study, with a qualitative approach. To achieve it, we reviewed a number of studies that dealt with secretarial work through the perceptions of the boss and collected data primarily by means of interviews with bosses and secretaries. The results of both demonstrated the requirements for the Executive Secretariat career have followed the transformations demanded by the market. Basic knowledge about economy and administration, amongst others, are required by bosses, and should be present in the education of the executive secretary, because he or she has been accumulating other functions and managing others areas in enterprises, as expressed by the interviewed executive secretaries and bosses. According to the understanding of both parts about their work in partnership, the secretarial work is executed mostly “with” the boss, in the sense of working “with” the boss and “for” the enterprise.

Keywords: Perceptions. Bosses and Executive Secretaries. Secretarial Work.

1 INTRODUÇÃO

Profissionais e acadêmicos da área de Secretariado Executivo têm discutido consideravelmente sobre o trabalho secretarial, explorando as inúmeras percepções em relação à profissão. Contudo, o estudo das percepções de chefes em relação ao trabalho secretarial ainda é incipiente em estudos acadêmicos no Brasil. Como se pode verificar em levantamento realizado entre 2001 e 2016 nas revistas *Expectativa*, *Revista de Gestão e Secretariado (GESEC)*, *Capital Científico* e *Secretariado em Revista*, além das monografias defendidas por alunos da Universidade Federal de Viçosa (UFV) entre os anos de 2005 e 2016 e demais fontes estudadas, foram encontrados dez estudos que, por vieses diversificados, trataram do trabalho do secretário executivo pela visão do chefe. O trabalho secretarial pela percepção do chefe mostra-se relevante, pois a maioria dos estudos realizados sobre o profissional envolve as percepções de um ou de outro, ou seja, do chefe ou do secretário executivo, como nos estudos de Cruz (2006), Oliveira (2008), Fontanella (2011), Fath e Santos (2012), Leal e Fiates (2013), Lima (2014), entre outros. Desse modo, percebe-se que mais estudos focados na relação chefe/secretário e no que cada um compreende sobre o trabalho secretarial podem enriquecer a academia e as pesquisas em Secretariado Executivo.

O relacionamento chefe/secretário é de muita importância, considerando-se a relevância do papel de cada um dentro das empresas, como esclarecem Azevedo e Costa (2006), quando propõem que o secretário executivo e o chefe devem formar uma equipe e convergir seus esforços para um objetivo principal que consista em buscar sempre o melhor para a organização. Assim, o objetivo geral deste estudo foi a realização de uma análise comparativa das percepções de chefes e de secretários executivos sobre o trabalho secretarial. Especificamente, buscou-se levantar produções críticas que abordassem a temática chefe/secretário, identificassem como são as relações de trabalho entre chefe e secretário executivo e verificassem os possíveis efeitos dessas relações no ambiente organizacional. Buscou-se fazer o levantamento de dados primários por meio de entrevistas com secretárias executivas e chefes.

Assim, o presente estudo partiu da seguinte questão central: “Quais são as perspectivas do secretário executivo e do chefe em relação ao trabalho secretarial?”.

Para a obtenção dos dados, foram entrevistados quatro secretárias executivas e dois chefes, sendo que duas das secretárias executivas atendem a esses chefes. Todos os respondentes são de empresas privadas de médio e grande porte situadas no estado de Minas Gerais.

Este estudo foi estruturado em três partes. Na primeira, foi feita uma explanação sobre o trabalho secretarial e sua evolução ao longo dos anos, tratou-se do papel dos chefes nas organizações, foram abordadas as relações de trabalho com foco nas relações chefe/secretário e ainda foi proposta a questão do trabalho “com” ou “para” o chefe. A segunda parte explicou a metodologia utilizada, e na terceira parte apresentaram-se as análises dos dados obtidos a partir das entrevistas, relacionando-os com os conceitos apresentados na revisão bibliográfica. Aprofundando a primeira parte, foi feita a contextualização sobre o trabalho secretarial a partir de Bruno (2006), Nascimento (2015) e Paes *et al.* (2015). Em seguida, o papel do chefe foi apresentado tendo como base os trabalhos de Fayol (1989), Neiva e D’Élia (2005), Robbins (2005) e Mintzberg (2010). Depois, partindo de Braverman (1987) e Maximiano (2008), comentou-se sobre as relações de trabalho, dando foco às relações de trabalho chefe/secretário com pontos de vista de Cruz (2006), Fontanella (2011), Fath e Santos (2012), Leal e Fiates (2013) e Lima (2014). Por último, apresentou-se a ideia do trabalho “com” ou “para” a partir de Thompson e McHugh (2009), Maggi (2006) e Martins (2013).

2 REVISÃO TEÓRICA

2.1 O TRABALHO SECRETARIAL

Apesar de não ser possível definir-se uma data para o surgimento da profissão de secretário, Bruno (2006) declara que a profissão secretarial remonta ao tempo do Egito Antigo com os escribas, pessoas de confiança dos governantes, responsáveis por fazer contas, redigir documentos e arquivar pergaminhos. Em seguida, na Idade Média, conforme Lima (2014), veem-se os monges atuando como secretários, muitas vezes sendo responsáveis pela realização de cópias de livros e estudos nos mosteiros. Ainda conforme ambas as autoras, Bruno (2006) e Lima (2014), na Idade Moderna, durante a Revolução Industrial, devido ao surgimento de indústrias e da

máquina de escrever, o secretário passa a atuar nessa nova sociedade auxiliando na administração dessas organizações, sendo que a profissão se mantém predominantemente masculina até o começo do século XX. O fator histórico que acarretou o aumento do número de mulheres na profissão foi a Primeira Guerra Mundial, quando grande parte dos homens estava envolvida no conflito, o que levou as mulheres a se inserir no mercado de trabalho, principalmente como secretárias. No Brasil, segundo Lima (2014), a profissão se estabeleceu nos anos de 1950, com a chegada das primeiras multinacionais. As atividades desenvolvidas pelas profissionais ainda eram bastante limitadas ao contexto técnico: atendimento telefônico, datilografia, arquivamento de documentos, entre outras.

Já nas últimas décadas, o perfil do secretário executivo mudou muito, bem como o trabalho que desempenha junto a seus superiores. Em se tratando dessas alterações, devido à mudança nos requisitos de desempenho do secretário executivo, é muito oportuna uma preparação diferenciada. “[...] é necessário que os cursos de secretariado abordem administração, marketing, comércio exterior, contabilidade, finanças, processamento de dados (informática), uso de equipamentos de comunicação [...]” (MEDEIROS; HERNANDES, 2006, p. 313). Nascimento (2015) confirma essa ideia de que, ao longo dos anos, o perfil do profissional de Secretariado Executivo modificou-se consideravelmente, acompanhando as novas tecnologias e demandas do mercado, conforme a seguir:

No mundo atual dos negócios, da tecnologia, na nova era da administração, na qual a delegação de tarefas é importantíssima para a descentralização de poder, surge a necessidade de um profissional que assimila responsabilidades com competências e domina as habilidades de assessoramento de grandes executivos – o Secretário Executivo. (NASCIMENTO, 2015, p. 68)

Nascimento (2015) ainda ressalta o secretário executivo como aquele que exerce as funções principais da administração dentro de uma organização, sendo elas o planejamento, a organização, a liderança e o controle. Nesse mesmo sentido, Riccord (2009) reforça a ideia de que a revolução tecnológica fez com que o profissional de Secretariado desenvolvesse novas competências técnicas e humanas, com o intuito de estar mais preparado para solucionar os problemas da organização em que atua. Isso já que, por mais que questões culturais tenham prevalecido, fazendo com que o chefe fosse responsável por todas as decisões, essa realidade tem mudado consideravelmente nos últimos anos.

Paes et al. (2015) consideram que a Gestão Secretarial atualmente é caracterizada pelo gerenciamento de informações, métodos e processos, liderança de pessoas e mediação de relacionamentos, que permitem o exercício da assessoria organizacional. Assim, o profissional de Secretariado teve que deixar de ser um mero executor e passou a gerenciar informações, processos e *networking* com os *stakeholders*. “Com o passar dos anos, o secretário passou a se aprimorar como assessor e, conseqüentemente, a desempenhar outras funções, que a princípio, eram de responsabilidades dos executivos tais como: cogestão, consultoria e empreendedorismo.” (PAES et al., 2015, p. 102)

Além da evolução na profissão, principalmente durante os últimos dez anos, o Secretariado evoluiu também no campo científico, permitindo interfaces com as demais áreas do conhecimento. Desenvolvem-se assim os Estudos Aplicados, que “se constituem de pesquisas que investigam diretamente o “fazer profissional”, visando otimizar as ações cotidianas a partir de intervenções acadêmicas” (NONATO JÚNIOR, 2009, p. 183).

2.2 O PAPEL DO CHEFE

Um dos conceitos mais básicos sobre a função do administrador dentro da organização provém do engenheiro francês Henry Fayol, que, apesar de ter lançado suas ideias na década de 1920, ainda é muito citado e tomado como base em estudos e artigos. Para Fayol (1989), administrar é “prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Nessa concepção, a previsão é a parte em que o administrador examina o futuro e traça um plano de ação a médio e longo prazo. A organização é a parte em que o chefe monta uma estrutura humana e material para realizar suas tarefas. O comando é a função na qual ele dirige o pessoal em atividade na empresa. A coordenação reúne e harmoniza toda a atividade e todo o esforço dos trabalhadores. O controle é o cuidado que o administrador deve ter para que tudo se realize de acordo com o que foi planejado ou previsto. Além dessas funções, o autor também atribui outras competências ao cargo de chefia, como a tomada de decisões, o estabelecimento de metas, a definição de diretrizes e a atribuição de responsabilidades aos integrantes da organização. Fayol (1989) ainda ressalta que os colaboradores de uma instituição são interdependentes de seus chefes, pois

dependem de ordens para realizar atividades, já que suas ações precisam de coordenação e de controle gerencial. Quanto ao conceito de liderar, ele possui uma visão mais sistêmica, na qual quem detém todo o controle é o chefe; o chefe deve ser o responsável por todas as decisões dentro da organização, eliminando qualquer participação de seus colaboradores.

Neiva e D'Élia (2005) também trazem em sua obra quatro funções gerenciais dos chefes, sendo elas dirigir, orientar, apoiar e delegar. A direção consiste em supervisionar e dar instruções quanto à realização das tarefas. Já a orientação engloba a direção, acrescentando explicação das decisões tomadas, solicitação de sugestões e encorajamento do processo. O apoio corresponde ao dirigente, que apoia os subordinados nos seus esforços e compartilha a responsabilidade da tomada de decisões com eles. Na delegação, o chefe transmite a tomada de decisão aos subordinados. "Nenhum é completo, mas pode sinalizar aspectos e nuances que podem facilitar a sua compreensão e, principalmente, a sua ação conjunta" (NEIVA; D'ÉLIA, 2005, p. 42). Em comparação a Fayol (1989), que evidencia a realização das atividades dentro das funções do chefe, percebe-se maior foco no trabalhador e no suporte que deve ser-lhe dado para a realização de suas tarefas, nas ideias de Neiva e D'Élia (2005).

Já para Robbins (2005), as funções gerenciais dos chefes podem ser sintetizadas em quatro. A primeira é o planejamento, que envolve o desenvolvimento de planos para a realização das atividades e a criação de estratégia para alcançar as metas definidas. A segunda é a organização, que engloba a definição de quais tarefas serão realizadas, por quem, como e em quais níveis. A terceira função é a liderança, que ocorre quando os executivos dirigem e coordenam as pessoas, motivando-as e ajudando-as nas resoluções de conflitos. A quarta, que é o controle, trata do monitoramento do desempenho da organização, comparando-o com as metas e fazendo as correções necessárias. Comparando esse autor com os dois primeiros citados, verifica-se semelhança com Fayol (1989) nas primeiras funções de planejamento/previsão e organização, porém mais similaridade com Neiva e D'Élia (2005) no que se refere às funções de orientação/liderança. Em se tratando da visão de controle, não abordada por Neiva e D'Élia (2005) e vista por Fayol (1989) como a ação de verificar se tudo foi feito dentro do previsto, Robbins (2005) a aborda de modo

mais abrangente, trazendo a ideia de verificação a partir de desempenho e metas e de correção das falhas.

Mintzberg (2010), entretanto, questiona a ideia de controle. O autor define o papel do chefe como menos controlador e mais dinâmico dentro da organização, participando de atividades diversas; assim, ele passa a ser uma parte atuante na organização, relacionando-se com os funcionários, colegas, sócios e clientes, e não alguém que apenas delega e controla as funções de seus empregados. Segundo Mintzberg (2010), os dirigentes estão voltados para a ação e não conseguem um controle total de suas atividades, porque seu cotidiano é caracterizado pela brevidade e pela variedade das tarefas e, conseqüentemente, pela fragmentação do seu trabalho. Além disso, grande parte dos problemas com os quais eles têm que lidar não são previsíveis, e, com a chegada da tecnologia, o ritmo e o volume de trabalho aumentam a cada dia. Em seus estudos, Mintzberg (2010) dividiu os papéis administrativos em três. Primeiramente, trata-se dos papéis de informação, que estão relacionados com a obtenção e a transmissão de informações, seja de dentro para fora da organização, seja o contrário. Em segundo lugar, refere-se aos papéis interpessoais, que envolvem as relações interpessoais dentro e fora da organização, quando o administrador cria vínculos pessoais com seus colaboradores, clientes e fornecedores. Por último, há os papéis de decisão, que abrangem a solução de problemas e conflitos relacionados à empresa, como novos empreendimentos, alocação de recursos, negociações e tomadas de decisões.

Considerando-se esses autores em uma análise cronológica, pode-se perceber que a visão do chefe como sendo o responsável por todas as decisões dentro da organização e como aquele que tem o controle total sobre atividades e subordinados, colocada por Fayol (1989), foi sendo substituída pelas ideias de orientação, apoio e delegação de Neiva e D'Élia (2005), controle com foco na correção de falhas de Robbins (2005) e dinamicidade de atuação de Mintzberg (2010). Assim, vê-se que o papel do chefe não pode ser resumido somente em um, mas consiste em um conjunto de papéis que, unidos, têm o objetivo de fazer a melhor gestão da organização, como reforçam Neiva e D'Élia (2005).

2.3 AS RELAÇÕES DE TRABALHO

As relações de trabalho são vínculos que se estabelecem no ambiente organizacional. Desse modo, “quando se fala do trabalho, está se tratando imediatamente do próprio homem” (MARX, 2004, p. 89). Segundo o autor, a relação de trabalho é a relação direta entre duas ou mais pessoas que determinam os aspectos do trabalho em si. A expressão “relação de trabalho” envolve tanto a relação do emprego em si quanto as relações interpessoais que são criadas por ele.

Braverman (1987), considerado por estudiosos um dos principais autores a escrever sobre a sociologia do trabalho nas últimas décadas e sob grande influência das obras de Marx, tratou das condições de trabalho em um período predominantemente industrial na economia de países ricos e descreveu os mecanismos de controle do trabalho que resultavam em degradação constante desse trabalho dentro de indústrias e escritórios. Seus estudos são focados na fragmentação do trabalho nesses locais e em suas repercussões sobre a classe trabalhadora. Segundo Braverman (1987), com o advento do capitalismo monopolista e o desenvolvimento das indústrias, a divisão social do trabalho tornou-se um fato, e essa divisão não provocou apenas a divisão do processo produtivo, mas também a divisão do próprio homem. A qualificação requerida ao trabalhador tornou-se bastante específica, ou seja, passou a ser indesejável que esse trabalhador tivesse conhecimento geral acerca do processo de produção, pois isso possibilitava ao capitalista cada vez mais controle sobre o modo de produção, pagando salários baixíssimos aos funcionários e impondo-lhes péssimas condições de trabalho. A mecanização e a racionalização do trabalho, inclusive dentro dos escritórios, fez com que o trabalho mental fosse gradativamente substituído pelo trabalho manual, causando a degradação do conceito de qualificação que vai ao encontro da deterioração do trabalho. Braverman (1987) ressalta ainda que, em se tratando da autoridade, a delegação fazia-se baseada na relação de poder e de riqueza do capitalista para com a classe trabalhadora, sendo que a colaboração do primeiro para com os seus subordinados se dava por meio do controle, do comando e da organização, visando sempre aos objetivos do capital.

Cerca de quatro décadas depois, apesar de a sociedade capitalista ainda ser predominante, mudanças na forma de se comporem e gerirem as organizações e nas

relações de trabalho podem ser observadas, bem como se verificou no papel do chefe. Para Maximiano (2008), a empresa deve ser vista como um sistema social cuja formação é composta, acima de tudo, por seres humanos, sentimentos, buscas e motivações que, muitas vezes, são desconhecidas por parte da maioria. As pessoas levam para seu ambiente de trabalho todos os seus interesses provenientes de suas experiências. “Elas apresentam sentimentos de amizade e hostilidade, cooperação e competição, formam grupos com seus colegas de trabalho e criam regras para a convivência” (MAXIMIANO, 2008, p. 159). Assim, segundo o autor, além da forma como cada chefe comanda seus funcionários interfere nos rumos da organização, o comportamento cultural e emocional que cada membro de sua equipe traz para dentro da empresa também pode beneficiar ou não as diretrizes organizacionais. Por isso, os administradores não devem negligenciar esse lado das organizações; se os dirigentes souberem lidar com o comportamento cultural e emocional de cada colaborador como indivíduo e integrante de grupos, eles podem aproveitar esse fato para promover os objetivos da organização. Nesse sentido de saber lidar com os comportamentos dos colaboradores, ao trabalhar com assuntos relativos ao âmbito do trabalho, é necessário diferenciar a vida pessoal da profissional; confusões nesse contexto podem prejudicar o fluxo de trabalho, como também comenta Maximiano (2008).

2.4 AS RELAÇÕES CHEFE/SECRETÁRIO

Em se tratando da temática das relações chefe/secretário, buscaram-se trabalhos publicados no exterior e no Brasil que tivessem como foco essa abordagem. O estudo mais antigo encontrado que trata da relação chefe/secretário foi realizado no Reino Unido por Judith Golding em 1986. O artigo intitulado *Alguns problemas no conceito de secretário* (tradução nossa) objetivou analisar o desenvolvimento da relação entre chefe e secretário ao longo da história da profissão. A pesquisa foi qualitativa e utilizou-se de estudos de caso em escritórios. Segundo Golding (1986), as experiências vividas entre chefe e secretário podem ser entendidas enquadrando-os em uma estrutura conceitual de deferência decorrentes do histórico de desenvolvimento das respectivas funções. Desse modo, ao longo da história da profissão, três elementos foram identificados na relação chefe/secretário: um modelo

inicial de “apadrinhamento” ao se desenvolver o papel de secretário, seguido pelo conceito de que o secretário é a extensão do trabalho do chefe em organizações mais complexas e, finalmente, a ideia de serviço, como a produção de informação digitada, com o advento da tecnologia. Ainda conforme Golding (1986), secretários de altos executivos em geral têm acesso a informações confidenciais, além de terem controle sobre o tempo do executivo, gerenciando sua agenda e quem poderá chegar até ele. Isso gera uma dependência do executivo em se tratando do secretário, reconhecida por esse executivo, que trata o profissional de Secretariado com comportamentos agradáveis e humanos. A confiança cresce, e mais informações são repassadas; o secretário executivo deixa de fazer apenas apontamentos para auxiliar na tomada de decisão e chega até a estar totalmente responsável por ela em caso de ausência do chefe ou excesso de atividades. Como considerações finais, Golding (1986) ressalta que as modernas tecnologias da informação nas empresas dividiram os secretários em duas categorias distintas, porém ambas com elementos de deferência. Por um lado, o secretário tradicional se torna o assistente pessoal e continua em uma relação que envolve aspectos do apadrinhamento, do trabalho do secretário como extensão do trabalho do chefe e o serviço, com uma ambivalência inerente em ternos de *status*. Por outro lado, o profissional de Secretariado baseado nas habilidades tende a se tornar um operador de máquinas, alguém que domina a tecnologia, e sua relação com seu chefe e seu *status* podem mudar por isso, meramente substituindo uma forma de deferência por outra. Em resumo, a deferência, independentemente de como se dá, é fundamental para o desenvolvimento de determinados papéis dentro de uma organização, como o papel de secretário executivo.

Já em 1998, na Nova Zelândia, Robyn Bennett desenvolveu um estudo chamado *O papel de um secretário* (tradução nossa). Essa pesquisa, apresentada em forma de relatório, teve como objetivo destacar as áreas em que gestores e secretários podem trabalhar mais efetivamente como uma equipe, utilizando integralmente as habilidades dos secretários, já que para Bennett (1998) a relação de equipe entre gestores e assistentes administrativos é a mais comum dentro do escritório e é motivada pela meta de tornar o local de trabalho mais eficiente. Os métodos utilizados para a coleta de dados foram bibliografia e a aplicação de questionários a gestores e secretários. A partir de suas análises, Bennett (1998) concluiu que os gestores frequentemente usam as capacidades e as habilidades dos seus secretários no

desenvolvimento de uma equipe. Ambos concordam quase totalmente em relação às habilidades, capacidades e qualidades requeridas a um secretário para garantir que o trabalho seja realizado de modo efetivo, sendo as citadas como mais importantes a comunicação e a organização. Entretanto, o estudo também revela que ambos, gestores e secretários, podem ter uma relação mais produtiva como equipe se for estabelecida uma estratégia para a formação dessa parceria.

Em relação às pesquisas realizadas no Brasil, um dos estudos que tratou da relação chefe/secretário foi a monografia intitulada *A assessoria executiva na minimização do trabalho do executivo*. Cruz (2006) aponta como objetivo principal de seu trabalho analisar o quanto a assessoria auxilia o executivo, comprovando como esse trabalho minimiza sua sobrecarga no Serviço Nacional de Aprendizagem Rural (SENAR). A autora aborda uma visão sobre a relação chefe/secretária, na qual a secretária executiva está apta a desempenhar a função de facilitar o trabalho de seu chefe, bem como uma análise de qual papel o executivo desempenha dentro da organização em que atua. A pesquisa foi realizada por revisão bibliográfica, além de um estudo de caso no SENAR, em Brasília, levantando dados e informações por meio de questionários e entrevistas com os profissionais da área. Cruz (2006) comprovou que a delegação é necessária, devido ao tempo limitado dos chefes. “Entretanto, a delegação nem sempre ocorre, quer devido ao perfil centralizador de uma chefia, quer por falta de preparo dos secretários” (CRUZ, 2006, p. 49). Além disso, Cruz (2006) constatou que o sucesso de uma assessoria executiva depende das competências técnicas e humanas de profissionais aptos a auxiliarem seus executivos, o que reflete em uma relação de confiança, gerando expansão da atuação dos secretários executivos, benefícios para o chefe e, conseqüentemente, maior produtividade no trabalho.

Outra monografia que abordou o tema foi intitulada *A opinião dos gerentes sobre o secretário executivo e sobre suas possibilidades de atuação nos hotéis da grande Belo Horizonte—MG* e visou entender a opinião dos gerentes de uma rede hoteleira em relação ao trabalho do secretário executivo na execução de atividades hoteleiras, assim como conhecer as possibilidades de atuação do profissional nesse mercado. A técnica utilizada para a coleta de dados foi a aplicação de questionário a gerentes de hotéis em Belo Horizonte para, em seguida, realizar-se a tabulação dos dados, comparando as respostas dos gerentes de cada hotel. Assim, conforme

Oliveira (2008, p. 37), conclui-se que “os gerentes têm conhecimento da profissão, apesar de não terem o cargo nos hotéis. Ainda que o cargo não exista, uma grande porcentagem dos gerentes possui algum assistente”. Apesar da existência desses assistentes, atividades como organização de reuniões e de agenda, elaboração de documentos, gestão telefônica e manuseio de arquivos são realizadas pelos próprios gerentes, gerando um acúmulo que pode prejudicar seu rendimento e limitá-los no exercício da administração, que inclui delegação e supervisão de departamentos. Assim, surge a oportunidade de atuação para o secretário executivo.

Cordeiro e Giotto (2009) também desenvolveram um artigo referente ao chefe/secretário, que teve como objetivo apontar as competências complementares entre o profissional de Secretariado Executivo e o administrador, além de esclarecer e conscientizar as pessoas sobre a importância de esses dois profissionais trabalharem em conjunto. Para o alcance desses objetivos, foi escolhida a pesquisa bibliográfica, e o estudo foi de cunho exploratório. Desse modo, Cordeiro e Giotto (2009) afirmam que entre a profissão de Secretariado Executivo e os administradores existem aspectos comportamentais, habilidades pessoais e competências afins e complementares. “A área secretarial e a área administrativa muito se aproximam, afinal secretários executivos e administradores fazem parte do mesmo ambiente corporativo, que, por sua vez, é mutável, competitivo, inovador e exigente.” (CORDEIRO; GIOTTO, 2009, p. 27) Nesse sentido, ambos têm capacidade crescente de conquistar oportunidades dentro do meio organizacional, tendo-se em conta suas habilidades humanas essenciais, já que há dificuldade para que um profissional consiga incorporar em si a técnica e a facilidade de se relacionar com os demais simultaneamente, como complementam Cordeiro e Giotto (2009).

Outro artigo que trata da relação chefe/secretário foi desenvolvido por Fontanella (2011). O estudo teve por finalidade definir os tipos comportamentais dos executivos e a postura profissional dos secretários executivos diante desses comportamentos tão diversos. Trata-se de um estudo exploratório que se utilizou de pesquisa bibliográfica, questionário aplicado a executivos de determinada empresa, observação participante e análise qualitativa. Como conclusões, Fontanella (2011) declara que o cenário empresarial fixa cada vez mais mudanças devido aos efeitos da globalização e da transformação constantes nas ferramentas tecnológicas, o que resulta em maior exigência nos processos seletivos e contratuais do profissional de

Secretariado Executivo. Esse profissional tem como responsabilidade demonstrar as mudanças ocorridas em sua área por meio de comportamentos e atitudes comprometidos com os resultados da empresa, exercendo a liderança, usando a criatividade, a comunicação e o equilíbrio emocional e adquirindo cada vez mais capacidade para assessorar e para desenvolver o papel de cogestor nos processos de decisão, fazendo uso dos recursos tecnológicos a seu favor. “Cabe ao profissional de secretariado usar de suas competências técnicas e comportamentais, sua Inteligência Emocional e Social para conhecer profundamente os executivos que assessora. Desta forma estará trabalhando para que seja um time de sucesso, trazendo excelentes resultados para a tríade empresa/executivo/secretário.” (FONTANELLA, 2011, p. 102). Fontanella (2011) ainda destaca que a diversidade comportamental atualmente é vista como algo positivo nas organizações e que as diferenças complementam o todo e permitem o enriquecimento dos trabalhos desenvolvidos.

Outro estudo que trata da relação chefe/secretário, desenvolvido por Fath e Santos (2012), objetivou avaliar as evidências e perspectivas do profissional do Secretariado Executivo nas atividades administrativas no município de Chapecó. Para o alcance dessa finalidade, as autoras optaram por realizar uma pesquisa descritiva delineada por um estudo de caso, tendo uma análise quantitativa e a coleta de dados por meio de um questionário aplicado aos gestores das secretárias do município citado. Quanto aos resultados obtidos, Fath e Santos (2012) evidenciam que o domínio da técnica secretarial, as noções de administração financeira, contabilidade e direito e o conhecimento de *marketing* político e empresarial foram apontados como relevantes para o auxílio ao gestor público na organização das práticas diárias com agilidade. Além disso, o estudo aponta para a necessidade de profissionais de Secretariado Executivo que tenham visão holística, característica que, aliada à multidisciplinaridade desse profissional, faz dele muito relevante à organização das atividades de assessoramento aos gestores municipais, como ressaltam Fath e Santos (2012).

Wenningkamp, Silva e Oliveira (2013) também desenvolveram um estudo que aborda a relação chefe/secretário. As autoras tiveram como finalidade analisar se o curso de Secretariado Executivo da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste) propicia melhorias para a empregabilidade de seus formandos e investigar

a visão de acadêmicos e empregadores sobre as competências determinantes para a contratação e atuação do secretário executivo. Assim, o trabalho constituiu uma pesquisa qualitativa, por se tratar de um estudo de caso, e como instrumentos de investigação empregaram-se a pesquisa documental, a entrevista com docentes do curso e o questionário para saber a opinião de acadêmicos e empregadores. Em se tratando dos resultados, Wenningkamp et al. (2013) afirmam que o curso acima citado contribui para o desenvolvimento de competências duráveis e, conseqüentemente, proporciona melhorias em relação à empregabilidade do profissional formado. Em acréscimo, na visão de acadêmicos e empregadores sobre quais competências são mais importantes para a contratação e atuação do secretário executivo, verificou-se que ambos consideram as competências comportamentais de extrema importância.

Com o fim de analisar a percepção de gestores de uma instituição federal de ensino superior ao que concerne às competências dos secretários executivos e compreender de que maneira as competências desses profissionais foram adequadas ao contexto da universidade, Leal e Fiates (2013) realizaram um estudo bibliográfico e documental a respeito do conceito de competência e dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes típicas dos profissionais de Secretariado Executivo, realizando entrevistas semiestruturadas com treze dos quinze gestores que são atendidos por secretários executivos na instituição. Leal e Fiates (2013) concluem que a participação do secretário executivo na estrutura organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) é legítima, visto que há inúmeras possibilidades para o profissional nesse ambiente, devido ao caráter multifuncional de sua carreira. Conquanto, para que o potencial dos secretários executivos possa ser mais bem aproveitado, é fundamental que os gestores conheçam melhor suas atribuições e que os profissionais da área secretarial potencializem suas competências de forma a produzir resultados ainda mais alinhados aos objetivos da organização. Leal e Fiates (2013) ainda destacam que a perspectiva de atuação do profissional de Secretariado Executivo na universidade é promissora, especialmente por conta do aumento gradual e constante do nível de complexidade das atividades com o passar dos anos.

Também elaborada por uma estudante de Secretariado Executivo Trilíngue da UFV, Patrícia Ribeiro Lima, em 2014, a monografia de título *Controle no ambiente de trabalho: relações entre secretários executivos e chefes* objetivou “analisar as relações de controle entre os chefes e os secretários executivos da organização

estudada, apresentando a percepção do secretário executivo sobre a sua função e sobre a sua relação com o superior” (LIMA, 2014, p. 4). A metodologia usada foi qualitativa, dando-se a coleta por meio de revisão bibliográfica e entrevistas com secretárias executivas. Conforme Lima (2014), os resultados obtidos indicam que as secretárias entrevistadas creem possuir autonomia para exercer suas funções, contudo, elas dependem da aprovação e da delegação do superior para decidir sobre vários assuntos. Desse modo, de acordo com a autora, elas não têm a autonomia que acreditam possuir.

2.5 TRABALHO “COM” OU “PARA” O CHEFE

Segundo Azevedo e Costa (2006), a empresa é um dos grupos diferenciados que nos propicia o convívio social, ou seja, a interação e o trabalho em equipe. Entretanto, as autoras entendem por trabalho em equipe não somente o fato de se trabalhar em uma mesma organização, mas sim quando se está relacionado por um objetivo comum. Observa-se, a partir dessa visão, que o secretário executivo e o chefe devem formar uma equipe e convergir seus esforços para um objetivo principal, que intencione o melhor para a organização. Nesse contexto, a percepção do chefe em relação ao trabalho secretarial e a percepção do secretário executivo em se tratando da autonomia e do poder que possui interferem diretamente no convívio social, pois o comportamento perante pessoas ou situações difere segundo o que é percebido, sendo que o “modo como compreendemos os fatos ou adquirimos conhecimentos, integrando e utilizando a informação sensorial, constitui a percepção” (AZEVEDO; COSTA, 2006, p. 153).

Surge então o questionamento se o secretário executivo trabalha “com” ou “para” o chefe. Entende-se o trabalho “para” como uma relação de trabalho na qual há a submissão de um ator para com o outro; há obediência a ordens, falta de liberdade para tomada de decisões, cumprimento de atividades majoritariamente operacionais e não há uma parceria entre as partes envolvidas. Já o trabalho “com” é interpretado no sentido da existência de autonomia para tomada de decisão, liderança e/ou poder, além de um trabalho realizado com cooperação entre os envolvidos. Dentro desse contexto, saber do que trata cada um dos termos citados anteriormente – autonomia, liderança e poder – é fundamental.

Quando se pensa em autonomia do profissional de Secretariado, em geral, relaciona-se essa autonomia à possibilidade de tomada de decisão. Maggi (2006) explica que as decisões podem ser tomadas em diferentes níveis, sendo que o nível superior determina as premissas de decisão do nível inferior. Assim, o nível inferior não tem a autonomia para a tomada de decisão, já que a autonomia remete à independência. Ainda em se tratando da questão da autonomia, para tornar o conceito mais claro, é importante diferenciá-la de discricionariedade. “Autonomia significa a capacidade de produzir suas próprias regras, enquanto que discricionariedade indica espaços de ação num processo regrado.” (MAGGI, 2006, p. 139)

Já em se tratando do conceito de liderança, Azevedo e Costa (2005, p. 152) afirmam que liderança “significa dirigir pessoas levando-as a realizar o que deve ser feito, influenciar e manter a equipe produtiva e motivada na obtenção dos objetivos propostos”. Martins (2013) afirma também que ela pode ser de duas vertentes: formal e informal. “A formal é a que está documentada e oficializada. O líder formal é aquele oficialmente investido de autoridade e poder organizacional, recebendo um título [...] A informal transcorre de situações específicas em que alguém manifesta e é aceito, resolvendo a questão.” (MARTINS, 2013, p. 232) Quanto aos profissionais de Secretariado Executivo, o que acontece muitas vezes é que eles são postos “em posição de responsabilidade, mas não se lhes delega suficiente autoridade para que levem a cabo tal responsabilidade.” (MEDEIROS; HERNANDES, 2006, p. 313). A respeito da delegação, Maggi (2006, p. 142) explica que ela consiste em “uma transmissão de poder relativo a um campo determinado; esse poder é concedido ao delegado por parte do delegante”.

Em relação ao conceito de poder, citado na explicação sobre delegação acima, Thompson e McHugh (2009) declaram que esse tema se tornou bastante polêmico na literatura sobre gestão, muitas vezes por ser mal compreendido. Krausz (1991) reforça essa ideia argumentando que o termo “poder” esteve ligado a noções negativas, como manipulação, exploração e dominação, havendo vários exemplos mundiais ao longo da história da humanidade. Com o passar dos anos e mais estudos sobre o assunto, foi-se lapidando o conceito de “poder” e não se pôde mais negar sua existência na vida social. Assim, ao analisar várias definições sobre o tema, Krausz (1991, p. 15) concluiu que o poder “é a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira”.

Trazendo esse conceito para a realidade do profissional de Secretariado Executivo, Bruno (2006) evidencia que, sendo o administrador o representante do poder nas organizações, e sendo também ele em alguns aspectos dependente do assessoramento do profissional de Secretariado (apesar de esse profissional não ser investido de poder pela estrutura do organograma) ele pode atuar como facilitador e propiciar o respaldo necessário para a atuação do gestor no processo decisório. Quanto ao lado do chefe na questão do poder, Thompson e McHugh (2009) deixam claro que é importante entender a delegação de poder não apenas se tratando de dar mais autonomia ao colaborador para a tomada de decisão, mas sim no sentido de dar mais responsabilidades ao funcionário.

Assim, quando há uma parceria entre o secretário executivo e o chefe construída cotidianamente, ou seja, um trabalho em dupla, as atividades podem ser desenvolvidas de forma mais eficiente e eficaz. “Quando os parceiros observam os benefícios recíprocos de atuar em time, aumenta-se a disposição em compreender o outro lado. Pontos convergentes são observados e os divergentes são aceitos, com maturidade.” (NEIVA; D’ELIA, 2005, p. 43) Reafirmando a importância do trabalho “com” e não “para” o executivo, Medeiros e Hernandez (2006) argumentam que um ponto forte da profissão é o aumento das responsabilidades, advindo da confiabilidade do cargo, sendo que o secretário executivo assume responsabilidades sem supervisão direta e tem iniciativa para tomar decisões em consonância com os objetivos da empresa. “O profissional de secretariado evoluiu e se desenvolveu muito ao longo de uma trajetória [...]. O perfil desse profissional mudou e, hoje, observa-se que ele atua como cogestor, empreendedor e consultor, trabalhando o operacional, mas com foco no resultado.” (ALMEIDA; ROGEL; SHIMOURA, 2010, p. 47) Dessa maneira, percebe-se que o profissional de Secretariado Executivo trabalha não somente para um executivo, mas para a empresa, visando alcançar os melhores resultados para a organização na qual trabalha.

3 METODOLOGIA

Para a realização deste trabalho, foi utilizada a abordagem qualitativa, e os tipos de pesquisas foram bibliográfica, descritiva e exploratória. A abordagem qualitativa envolve a coleta de dados utilizando técnicas que não têm o intuito de fazer

ações numéricas ou medições, assim como observação não-estruturada, entrevistas abertas e revisão de documentos. “Um estudo qualitativo busca compreender seu fenômeno de estudo em seu ambiente usual (como as pessoas vivem, se comportam e atuam; o que pensam; quais são suas atitudes, etc.).” (SAMPIERI; COLLADO; LÚCIO, 2006, p. 11)

Os métodos utilizados para análise foram o analítico, já que houve a divisão do trabalho em partes que serão cuidadosamente estudadas, e o indutivo. Quanto ao último, segundo Marconi e Lakatos (2003), ele ocorre por meio de observações de casos da realidade concreta, que são verificados e analisados. Desse modo, foram realizadas, entre outubro de 2015 e outubro de 2016, entrevistas semiestruturadas presenciais com dois chefes e quatro secretárias executivas, todas do sexo feminino, de empresas privadas de médio e grande porte das cidades de Viçosa e Araxá, no estado de Minas Gerais. As entrevistas foram aplicadas no local de trabalho dos chefes e das secretárias executivas, e sua duração variou entre 7min e 21min. No momento das entrevistas, todos os entrevistados assinaram um Termo de Consentimento. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas *ipsis litteris*. Embora a princípio o número de participantes do estudo possa ser considerado baixo, é importante ressaltar que, conforme será possível verificar na análise e discussão dos dados obtidos, a profundidade das respostas fornecidas não somente demonstrou o engajamento dos participantes em contribuir com o desenvolvimento deste estudo, mas também permitiu considerar os dados obtidos como representativos nesta pesquisa, de cunho predominantemente qualitativo.

As entrevistas foram consideradas o método mais eficaz para se alcançarem os objetivos propostos neste estudo, porque, como se pode verificar em Marconi e Lakatos (2003), uma das vantagens de se utilizar a entrevista é a flexibilidade existente entre o entrevistador e o entrevistado, ou seja, o entrevistador pode repetir ou reformular a pergunta, garantindo maior entendimento e captando melhor a subjetividade das questões propostas.

A partir do questionário de dados demográficos, foi possível verificar que a faixa etária de duas das quatro secretárias executivas está entre 41 e 45 anos; a terceira possui entre 31 e 35 anos, e a última tem 30 anos ou menos. Quanto ao tempo de trabalho na empresa, duas das secretárias executivas trabalham em suas respectivas empresas há seis anos, uma há quatro anos, e outra há oito anos. Quanto

aos chefes, um dos respondentes é do sexo masculino, e a outra é do sexo feminino. Ambos têm entre 46 e 60 anos, são casados e possuem formação superior. O primeiro formado é em Administração e Contabilidade; a segunda, doutora na área de Ciências Biológicas. Os executivos trabalham em suas empresas há 10 e 17 anos, respectivamente.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

Nesta parte serão apresentados os dados e a análise da pesquisa. Apesar de a literatura apresentar várias palavras para designar um “chefe”, como, por exemplo, executivo, dirigente, gestor, superior, etc., neste estudo, optou-se por chamar esse ator de “chefe” como forma padrão. Sendo dois chefes, eles serão tratados por C1 e C2. Como as quatro respondentes profissionais de Secretariado foram do sexo feminino, será mantida aqui a designação de secretária executiva com as identificações S1, S2, S3 e S4. Os dados serão apresentados primeiramente com as percepções das secretárias executivas e, em seguida, com as percepções dos chefes.

4.1 O TRABALHO SECRETARIAL SOB A ÓTICA DAS SECRETÁRIAS EXECUTIVAS

4.1.1 Atividades

Em todas as respostas referentes às atividades das secretárias executivas havia muita quantidade e variedade de atividades, sendo que inclusive a secretária executiva S1 começou sua resposta dizendo: “Olha, eu faço um pouco de cada coisa”. Assim, em resumo, as atividades mais citadas pelas secretárias executivas foram: atendimento ao público, tomada de decisões para melhoria das atividades secretariais, negociações financeiras, gerenciamento de agenda, organização de reuniões e gerenciamento do acesso ao chefe. Apenas a secretária executiva S3 disse que cuidava de alguns assuntos pessoais do executivo que pudessem facilitar ou agilizar o trabalho dele dentro da empresa. As secretárias executivas S2 e S4 afirmaram ser as responsáveis por setores dentro das suas empresas, além da execução das atividades especificamente secretariais, sendo a primeira responsável pelo setor financeiro, e a segunda pelo setor de importação e exportação. A partir

dessas respostas, pode-se confirmar as ideias de Medeiros e Hernandez (2006) e Nascimento (2015) em se tratando da evolução da profissão de Secretariado Executivo no que se refere à necessidade de o profissional ter o domínio de diferentes áreas do conhecimento e possuir a capacidade de assimilar responsabilidades com competência, já que áreas não ligadas diretamente ao trabalho secretarial foram destinadas às secretárias executivas entrevistadas;

4.1.2 Trabalho com ou para o chefe

Quando questionadas sobre o tempo que trabalhavam “para” seus chefes, todas as secretárias executivas responderam de imediato, sem precisar pensar muito, o tempo em anos há que vinham prestando serviços. Em seguida, ao ouvirem a pergunta de quanto tempo trabalhavam “com” o chefe, todas perceberam de imediato essa diferença, do trabalho “para” (no sentido mais restrito a certa subordinação) e do trabalho “com” (lado a lado, no sentido de parceria). As secretárias executivas S1 e S2 responderam que o trabalho sempre foi “com”, pois já havia um conhecimento prévio entre elas e seus chefes. A secretária executiva S1 já era amiga de sua chefe antes de começarem a trabalhar juntas, e a secretária executiva S2 e seu chefe são cunhados. A secretária executiva S2 ainda complementou: “[...] trabalhar para o chefe aqui [...] é muito gostoso, porque ele é uma pessoa muito humana. Então ele tem uma visão, assim, ele tem uma visão de negócios muito ampla sem esquecer essa questão de humanização. Então trabalhar para o chefe aqui é sinônimo de trabalhar com o chefe”;

As secretárias executivas S3 e S4 disseram que no início o trabalho era “para” e, depois de certo tempo, não determinado exatamente por elas, o trabalho se tornou “com”, principalmente devido ao desenvolvimento de confiança mútua entre as profissionais de Secretariado e os chefes e ao conhecimento da empresa que as secretárias executivas adquiriram com o passar do tempo. A secretária executiva S4 afirmou: “Foi gradual, até porque ele nunca está muito disponível [...]. Então, assim, a parte mais difícil é o contato com ele; ele não vem muito, eu evito o máximo de ligar, porque ele tem milhões de outros compromissos [...]”. Essas duas últimas respostas endossam as colocações de Medeiros e Hernandez (2006), que argumentam que uma das questões chaves da profissão é o aumento das responsabilidades advindo da

confiabilidade do cargo, sendo que o profissional assume responsabilidades sem supervisão direta e tem iniciativa para tomar decisões em consonância com os objetivos da empresa. É assim que o profissional de Secretariado Executivo trabalha com o chefe para a empresa;

4.1.3 Liderança

No que tange à liderança, todas as secretárias executivas afirmaram coordenar outras áreas de serviço da empresa, sendo que essas áreas variam de acordo com o ramo de cada uma das organizações. Entre seus liderados diretos, os citados pelas secretárias executivas foram: monitores, bolsistas, estagiários, caixas, responsáveis por vendas, motoristas e auxiliares de limpeza. Por essas respostas, é possível verificar que as secretárias executivas exercem tanto a liderança formal quanto a informal explicadas por Martins (2013). No caso dos monitores e dos responsáveis por vendas, percebe-se que se trata de uma liderança formal, por ser prevista e oficializada. Já no tocante aos motoristas e estagiários, constata-se a liderança informal, que advém de uma situação específica de necessitar-se dos serviços do motorista ou de haver um estagiário trabalhando na empresa;

4.1.4 Autonomia

No que concerne às decisões que envolvem as atividades secretariais ou as atividades já pré-definidas claramente, todas as secretárias executivas declararam que têm total liberdade para a tomada de decisão. Duas delas, S1 e S3, complementaram respondendo que, quando se tratava de decisões da alçada do chefe e que se por algum motivo ele não estivesse presente ou disponível, em geral, elas tomavam a decisão e, em seguida, prestavam contas dessa decisão aos seus chefes. Os seguintes trechos das secretárias executivas S3 e S1, respectivamente, explicam essa questão: “Na ausência dele, tipo assim, tem um pagamento pra ser feito eu resolvo; aconteceu um problema aqui e ele não está, eu resolvo por ele; lógico, dentro da minha alçada. Agora, se for algo que engloba um departamento, isso já é da alçada do diretor”; “Eu posso dizer que sim, que muitas vezes ela não estando, eu acabo decidindo [...] alguma coisa que possa ser feita, eu tento já conversar com a pessoa e deixar mais ou menos preparado, mas eu nunca faço isso sem informá-la.

Por mais que eu decida, eu chego e aviso”. Assim sendo, a partir das descrições de como funcionam a autonomia das secretárias executivas dentro de suas empresas e levando em conta a diferença estabelecida por Maggi (2006) entre autonomia e discricionariedade, verifica-se que, na verdade, as secretárias executivas têm discricionariedade, pois se tratam de espaços de ação dentro de um processo já regrado e não da capacidade de criarem-se as regras;

4.1.5 Participação no planejamento estratégico

No que diz respeito à participação das secretárias executivas no planejamento estratégico das empresas, a secretária executiva S3 disse que não participa, pois ele é de responsabilidade da área de Recursos Humanos. As demais declararam que sim. Contudo, as secretárias executivas S1 e S2 se referem ao planejamento estratégico no sentido de decisões estratégicas de cada área que são tomadas no dia a dia de trabalho, e não no sentido de definição ou revisão da identidade organizacional, análise da empresa como um todo e realização de planos de ação. Isso pode ser constatado na seguinte fala da secretária executiva S2: “Sim, a gente tenta pelo menos a cada quinze dias reunir, trocar ideias, ver o que precisa ser tomado, quais os planos de ação nós vamos seguir, seja na área de *marketing*, seja na área de recursos humanos, seja na área de vendas, né? Então a gente tenta, pelo menos duas vezes ao mês, sentar pra discutir a respeito”. Quanto à secretária executiva S4, que participa ativamente do planejamento estratégico, ela inclusive explicou como ele funciona dentro da sua empresa: “Sim, nosso planejamento estratégico é assistido pela Fundação Dom Cabral, a gente tem uma consultoria deles [...] A cada ano a gente revê, a gente já tem uma visão pra daqui a dez anos, né? E a cada ano a gente revisa o planejamento estratégico pro ano seguinte [...]”;

4.1.6 Poder

Quanto ao tópico poder, por unanimidade, as secretárias executivas responderam que não o possuem dentro das suas empresas. As secretárias executivas S1 e S2, inclusive, afirmaram que poder é uma palavra “forte”, como se pode verificar em suas falas: “Bom, a palavra poder é meio forte, né?”; “Eu não chamaria de poder, porque assim, chamar de poder é meio forte pra situação, né?”.

As secretárias executivas declararam que o que possuem dentro das empresas, na verdade, corresponde mais a um direito de opinar, a um reconhecimento por parte dos demais funcionários e ao estabelecido dentro de duas alçadas. Por meio dessas respostas, confirma-se a visão de Thompson e McHugh (2009) e Krausz (1991) quando eles afirmam que o tema poder é bastante polêmico, mal compreendido pelas pessoas e relacionado a vários conceitos negativos;

4.1.7 Relação de trabalho chefe/secretária

Em geral, as respostas das secretárias executivas foram quase totalmente compostas por elogios no que diz respeito a sua relação de trabalho com seu chefe. Os principais pontos citados por elas foram o fácil acesso ao chefe e o trabalho em forma de parceria, tranquilo e amigável. Em acréscimo, a secretária executiva S3 ressaltou com bastante veemência a confiança e o respeito mútuo existente entre ela e seu chefe. Em trecho de sua entrevista, ela explica essa ideia: “Porque pra você conhecer a pessoa, pra você tomar as decisões, pra você desempenhar bem sua função, você precisa ter confiança na pessoa”. Cruz (2006) já havia mencionado que o sucesso da assessoria executiva depende das competências técnicas e humanas dos profissionais de Secretariado Executivo, o que reflete em uma relação de confiança, gerando uma maior produtividade no trabalho. Apenas a secretária executiva S4 relatou que seu chefe ainda é bastante centralizador: “Apesar do tamanho da empresa e do tanto de negócios que ele tem, ele é quem dá a palavra final e algumas decisões que eu acho que até poderia delegar assim, ele que dá a palavra final. [...] acho que até em função de medo mesmo, né? Porque a coisa cresceu de tal maneira e ele quer ainda manter o controle”. Esse exemplo corrobora a teoria de Mintzberg (2010), já que, com o aumento do volume e da variedade de trabalho, o chefe tem seu trabalho fragmentado, e manter o controle nesse contexto tornar-se cada vez mais difícil. Além disso, com exceção da secretária executiva S3, todas as demais mencionaram que dentro da empresa o relacionamento é estritamente profissional, mesmo as que têm parentesco e amizade com os chefes. A secretária executiva S3 afirmou que resolve pendências pessoais de seu chefe, no caso, aquelas que podem, de algum modo, atrapalhar o rendimento ou o desempenho dele dentro da organização. Portanto, vê-se na maioria dos casos uma concordância

com Maximiano (2008) no sentido de ser necessário diferenciar a vida pessoal da profissional, visto que confusões nesse contexto podem prejudicar o fluxo de trabalho;

4.1.8 Problemas e desafios do trabalho com os executivos

A secretária executiva S1 citou como desafio no trabalho com sua chefe a questão de a gestora tomar determinada decisão, as providências serem feitas e, logo depois, mudar de opinião. A secretária executiva S4 reforçou que a centralização na tomada de decisão por parte do chefe é algo que, algumas vezes, atrasa o trabalho. Ela e a secretária executiva S2 ressaltaram que a falta de tempo do chefe é algo que complica um pouco o desenvolvimento do trabalho, já que eles são muito ocupados e têm vários negócios. A secretária executiva S2 comentou: “[...] às vezes a gente precisa de uma assinatura e ele tá em outra, outro lugar, porque além da empresa aqui ele tem outras coisas pra tomar conta, né? Ele tem uma fazenda, ele tem alguns aluguéis, então às vezes precisa de alguma assinatura urgente e ele não está”. Já a secretária executiva S3 alegou que não tem problemas ou desafios no seu trabalho com seus chefes, por já trabalhar na empresa há muitos anos, estar acostumada com as atividades e conhecer muito bem seu chefe. Ela explica: “Porque como eu já tô há muito tempo nessa função, eu não vejo dificuldades. Para mim é tudo muito normal. [...] Eu acho que quando a gente faz aquilo que a gente gosta não tem esses problemas”. Pode-se citar ainda que as secretárias executivas S2, S3 e S4 tenderam a relatar problemas e desafios relacionados a outras áreas da empresa ou que vão além da organização sem serem questionadas sobre isso e deixaram de comentar com profundidade sobre seus chefes, como é possível notar nos trechos seguintes das entrevistas das secretárias executivas S3 e S4, sendo o primeiro da S3 e o segundo da S4: “[...] a idade é uma das barreiras, porque eu entrei aqui muito nova, então às vezes as pessoas ficavam um pouco desconfiadas e tal, mas foi só questão de tempo mesmo”; “Em relação aos Departamentos, eu acho que é a questão da reestruturação mesmo. A empresa cresce a passos largos e, assim, ao mesmo tempo, a estrutura dos departamentos da empresa em si não conseguem acompanhar isso. Então eu acho que isso gera problemas de comunicação entre departamentos, gera retrabalho [...]”. A secretária executiva S4 ainda declarou:

O conhecimento do Secretariado Executivo hoje eu acho que ele é muito pequeno, as pessoas têm aquele conceito antigo de secretária, que resolve as questões pessoais do chefe, não sei o quê, e de vez em quando alguma coisinha da empresa, quando, na verdade, a parte de Secretariado em si, de atas, de apoio de agenda, não sei o quê, é realmente uma parte menor, é a que menos ocupa tempo, é a que menos dá trabalho.

Essa resposta vai de encontro às ideias de Medeiros e Hernandes (2006) e Nascimento (2015) em se tratando da evolução da profissão de Secretariado Executivo. A fala dessa secretária executiva contrapõe a necessidade de o profissional ter o domínio de diferentes áreas do conhecimento e possuir a capacidade de assimilar responsabilidades com competência. Pode-se verificar que, apesar de a ideia descrita por ela não vir do seu chefe, outras pessoas de seu convívio já a externaram.

4.2 O TRABALHO SECRETARIAL SOB A ÓTICA DOS CHEFES

4.1.9 Atividades

Ambos os chefes entrevistados relataram um grande número de atividades realizadas pelas suas secretárias executivas, sendo essas atividades também bastante diversificadas. O chefe C2 ressaltou que sua secretária executiva, além das atividades secretariais, realiza várias outras. Ele comentou esse quesito da seguinte maneira: “Na verdade a gente tem conversado muito sobre isso e ela justamente tem tido uma boa parte do tempo dela que ela não trabalha como Secretária Executiva, né? Trabalha como outras funções aí de comércio, né? Não é só secretária”. Outro ponto de convergência entre os dois chefes foi o apontamento do relacionamento com o público como sendo uma das atividades mais importantes exercidas pelas suas secretárias executivas. O chefe C2 também declarou: “Mas eu acho que a interface entre o público externo e eu ou a gestão da empresa é a principal função dela como secretária, além do apoio que ela dá pra gente usar os relacionamentos, os deslocamentos e tudo mais, mas o principal é essa interface, né? Pegar o contato que chega lá de fora e trazer ao conhecimento da gestão da empresa”. Assim como foi visto nas respostas das secretárias executivas, as respostas dos chefes sobre as atividades secretariais endossam as ideias de Medeiros e Hernandes (2006) e Nascimento (2015) em se tratando da evolução da profissão no que tange à

necessidade do profissional dominar diferentes áreas do conhecimento para atuar em áreas não ligadas diretamente à sua;

4.1.10 Trabalho com ou para o chefe

No momento em que os chefes ouviram a pergunta relativa à quantidade de tempo que suas secretárias executivas trabalhavam “para” eles, após alguns segundos reservados para lembrar, eles responderam, sendo que um deles respondeu o número de anos aproximadamente. Já ao ser feito o questionamento referente a quanto tempo suas secretárias executivas trabalhavam “com” eles, os chefes replicaram que isso sempre aconteceu, desde a entrada das secretárias executivas na empresa. Nas palavras do chefe C2: “Acho que costumo brincar que, não gosto de fazer muitas comparações nesse sentido, mas a relação de trabalho é mais ou menos igual a um casamento. Se você tem confiança no funcionário, você tem um bom relacionamento. A partir do momento que você não tem confiança, é melhor que com o tempo esse funcionário deixe de fazer parte do quadro da empresa [...]”. Nesse exemplo, novamente o quesito confiança, citado por Medeiros e Hernandes (2006), foi apontado como essencial para o trabalho em parceria;

4.1.11 Liderança

Acerca da liderança exercida pelas secretárias executivas na empresa, ambos os chefes reconheceram esse papel de líder em suas secretárias executivas, enfatizando, porém, os espaços de lideranças delas. A chefe C1 inclusive enumerou os liderados diretos de sua secretária executiva. O chefe C2 foi além, mostrando que sua secretária executiva exerce liderança em sua ausência: “Sim, ela tem uma expressão de liderança bem significativa. Até pela função de em certos momentos representar [...] a minha pessoa [...] Nas reuniões ela acaba assumindo um certo papel de liderança, a coordenação dessas reuniões é muitas vezes ela que faz, quando eu não tô presente, isso ela faz”. Ele mesmo ainda acrescentou que a liderança não seria algo apenas oficializado ou repassado, mas que depende também de cada pessoa: “E isso vem um pouco da própria pessoa também, se for uma pessoa apática, que não demonstra interesse, é claro que não vai acabar aflorando essa liderança. Nesse caso dela, ela existe sim. Uma certa liderança aí, claro que limitada ao papel dela, não

extrapola esse papel, mas existe”. Tendo em conta as descrições dos chefes sobre a liderança de suas secretárias executivas nas empresas, verifica-se que eles a têm como uma mescla da liderança formal e informal, explicadas por Martins (2013), sendo a primeira a que está oficializada e a segunda que decorre de situações específicas em que alguém manifesta a liderança e é aceito. Quando a secretária executiva conduz uma reunião representando seu chefe, identifica-se uma liderança formal, visto que essa situação já é previamente instituída. Já em um contexto de ausência do chefe, como foi citado por um deles, em que a secretária executiva tem a iniciativa, toma as rédeas e consegue dar um direcionamento à situação, verifica-se a liderança informal;

4.1.12 Autonomia

Ambos os chefes afirmaram dar autonomia às suas secretárias executivas para a tomada de decisão no que concerne às decisões que envolvem as atividades secretariais ou às demais atividades pré-definidas para as secretárias executivas. Ou seja, essa autonomia reduz-se a determinado espaço dentro das empresas, sendo que, se esse é ultrapassado, o chefe precisa ser consultado. Isso pode ser comprovado nos trechos seguintes, respectivamente da chefe C1 e do chefe C2: “Quando se trata de dar descontos especiais maiores, normalmente, ela vê comigo, ela decide comigo, mas, normalmente, ela faz uma proposta e, normalmente, eu aceito a proposta dela”; “Acho que ela tem dentro do papel dela, ela tem autonomia pra tomar decisões. Acho que ela tem muita informação o tempo todo, *e-mail*, telefone. Ela tem autonomia pra tomar decisões, no espaço dela”. Desse modo, considerando-se a diferenciação entre autonomia e discricionariedade de Maggi (2006), em que a autonomia corresponde à capacidade de produzir as próprias regras, enquanto que a discricionariedade remete a espaços de ação dentro de um processo regrado, verifica-se que, na verdade, os chefes possibilitam às suas secretarias a discricionariedade e não a autonomia;

4.1.13 Participação no planejamento estratégico

Com respeito ao planejamento estratégico, ambos os chefes afirmaram que suas secretárias executivas participam ativamente, com análises e opiniões. O chefe

C2 especificou inclusive que sua secretária executiva é responsável por uma parte determinada do planejamento estratégico da empresa: “Olha, ela tem o orçamento dela, né? Ela tem o orçamento da diretoria, né? Que faz parte do planejamento estratégico. E como ela coordena a maioria das reuniões que a gente tem dentro da empresa, ela acaba dando boa parte das ideias e contribuindo com essas ideias”;

4.1.14 Poder

No tocante à questão das secretárias executivas terem ou não certo tipo de poder dentro das empresas, as respostas dos dois chefes foram completamente distintas. O chefe C2 ficou bastante confuso, mas ao final considerou que sua secretária executiva não tem poder, mas sim possibilidade de interface com várias áreas da organização. “[...] acho que ela tem uma interface bastante interessante com os vários setores da empresa, mas não sei se ela exerce esse poder. Acho que não, mais no sentido de relacionamento mesmo, não tanto de poder. Poder, você pensa em poder, tem uma imposição, tem ordem, tem coisa que vem de cima pra baixo, não sei se tem esse papel não.” Essa resposta reforça o posicionamento de Thompson e McHugh (2009) e Krausz (1991) quando declaram que o tema poder é bastante controverso, mal compreendido e relacionado a inúmeros conceitos negativos, como imposição, citada pelo chefe. Já a chefe C1 afirmou que sua secretária executiva tem bastante poder informal. “Ela tem um poder, sendo formal ou informal, mais informal. É pela personalidade dela, ela sabe lidar, ela sabe tomar decisões, ela sabe também o momento certo em que tem que me perguntar alguma coisa, tomar uma decisão junto comigo. É um poder mais informal, porque, no contrato, no contrato mesmo, não é formalizado o poder, nesse sentido.” Também na fala dessa chefe, verifica-se a veracidade da ideia de Thompson e McHugh (2009) no sentido de que o poder corresponde não só a delegação de mais autonomia ao colaborador para a tomada de decisão, mas sim no sentido de dar mais responsabilidades a ele;

4.1.15 Relação de trabalho chefe/secretária

As respostas de ambos os chefes em se tratando da relação de trabalho chefe/secretária consistiram em ressaltar o quão tranquilas e sem conturbações elas são. A chefe C1 declarou que a principal questão que auxilia no seu bom

relacionamento com sua secretária executiva é a abertura de ambas para considerar as opiniões da outra e a preocupação em tecer apenas críticas construtivas. O chefe C2 apontou sua relação com sua secretária executiva como um leva e traz. “Eu tenho umas demandas que eu passo pra ela, ela procura atender essas demandas, me dá retorno. Tem demandas que vêm dos vários setores da empresa, de outras demandas externas e clientes e possíveis interessados em ter contato com a empresa e tal. E aí ela compila isso tudo, então [...] a gente conversa todo dia [...]” Ele coloca também que a relação com sua secretária executiva é focada na informalidade por essa ser uma característica sua. Portanto, a partir dessas duas descrições, pode-se inferir que esses chefes atuam como parceiros das suas secretárias executivas, percebendo os benefícios de atuar em time, como apontam Neiva e D’Élia (2005);

4.1.16 Problemas e desafios do trabalho com os executivos

Quanto aos problemas e desafios relatados pelos gestores, a chefe C1 citou somente problemas gerais da organização, como a comunicação interna, mas não específicos com a profissional de Secretariado. “Eu acho que o problema geral hoje em dia é a comunicação interna. Nós temos que trabalhar muito em cima de comunicação interna. Eu acho que isso é um paradoxo, porque hoje em dia a comunicação devia se fazer facilmente, nós temos tantos canais de comunicação todo dia e o que que a gente vê é que tem falta de comunicação, na verdade.” O chefe C2 identificou uma questão cuja resolução depende diretamente dele. “Muita coisa a gente acaba resolvendo sem ela ficar sabendo, né? Isso às vezes até em certas situações acaba atrapalhando até o papel dela como secretária executiva, porque acaba acontecendo alguma coisa que ela deveria saber e ela fica sabendo depois por boca dos outros e tudo mais.” Essa segunda colocação demonstra a percepção do chefe sobre o trabalho secretarial sendo posta em prática em um momento específico, e, como explicam Azevedo e Costa (2006), o comportamento perante pessoas ou situações tem grande influência sobre o que é percebido.

4.3 O TRABALHO SECRETARIAL SOB A ÓTICA DAS SECRETÁRIAS EXECUTIVAS x A ÓTICA DOS CHEFES

Chefes e secretárias executivas, na maioria dos tópicos discutidos, deram respostas bastante similares. Em se tratando da discricionariedade, por exemplo, ficou claro pelas respostas de chefes e secretárias executivas que nenhum deles sabe a diferença entre discricionariedade e autonomia e que as secretárias executivas têm apenas discricionariedade em seu trabalho. Chefes e secretárias executivas concordaram ainda, em sua maioria, que essas últimas têm liberdade para atuar em suas empresas, porém não têm poder. Pôde-se perceber ainda que, apesar de os chefes não descreverem as atividades secretariais com tanto detalhamento, eles têm noção de que elas trabalham além do Secretariado, atuando em outras áreas das empresas, o que também foi citado por elas. Todos encaram normalmente esse fato. Quando questionados sobre os problemas e os desafios do seu trabalho em conjunto, chefes e secretárias executivas tiveram dificuldade em se abrir, sendo que as secretárias executivas tiveram ainda mais, citando inclusive questões complicadas referentes a outras áreas da empresa e não diretamente com o trabalho com seu executivo. Chefes e secretárias concordaram, contudo, que a comunicação interna é um grande desafio, principalmente devido à falta de tempo dos executivos. Já em se tratando da relação de trabalho chefe/secretária, a maioria citou que o relacionamento nas empresas é estritamente profissional, apesar do parentesco e da amizade em dois dos casos. Entretanto, ficou evidente pelas falas das secretárias executivas que já tinham contato com os chefes antes de começarem a trabalhar juntos e pela fala de um dos chefes que o trabalho sempre foi “com”, visto que já existia uma relação de confiança entre eles e isso facilitava a parceria no cotidiano. Já para as secretárias executivas que não tinham nenhum tipo de relação com seus chefes antes de iniciarem o trabalho, ele começou “para” e, com o passar do tempo e da obtenção da confiança de seus chefes, tornou-se “com”, ou seja, uma verdadeira parceria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a finalidade de analisar as percepções dos chefes acerca do trabalho secretarial, realizou-se esta pesquisa a partir da formulação de objetivos específicos,

que foram alcançados por meio de levantamento bibliográfico e aplicação de entrevistas a chefes e a secretárias executivas de empresas privadas em Minas Gerais. Portanto, consta neste estudo um levantamento de produções críticas que abordam a temática chefe/secretário, identificam como são as relações de trabalho entre esses atores e verificam os possíveis efeitos dessas relações no ambiente organizacional.

O trabalho secretarial pode ser entendido de diversas maneiras, pois as percepções a seu respeito dependem não somente da maneira como os secretários executivos desempenham suas funções, mas também de como os chefes acreditam que esse trabalho deve ser desempenhado. Apresenta-se, assim, a importância de uma administração que saiba reconhecer os papéis de cada profissional dentro das organizações.

No que se trata das atividades das secretárias executivas, em todos os casos, as respostas das secretárias executivas e dos chefes foram bastante conexas, apesar de as secretárias executivas tenderem a falar com mais detalhes sobre suas atribuições. A respeito da liderança, verificou-se, por meio das falas das secretárias executivas e dos chefes, que todas as secretárias executivas possuem dentro de suas empresas, tanto a liderança formal como a informal, tendo seus liderados diretos. No quesito autonomia, pôde-se perceber que chefes e secretárias executivas tendem a confundir esse conceito com o conceito de discricionariedade, sendo que, na verdade, as secretárias executivas possuem a discricionariedade para atuar em suas empresas, e não a autonomia. A participação no planejamento estratégico, tendo ele suas particularidades e sendo feito de maneiras distintas em cada organização, é um exemplo bem claro de discricionariedade, visto que, dentro de um processo regrado pré-definido, as secretárias executivas têm liberdade para atuar, contribuindo com suas opiniões. No que tange ao poder, com exceção da chefe C1, todos os demais, chefe e secretárias executivas, deixaram bem claro acreditar que as secretárias executivas não têm poder dentro das suas empresas. Esse receio de falar de poder e essa afirmação tão enfática de sua não existência na realização do trabalho secretarial advêm de ideias erradas sobre o termo, geralmente ligado a conceitos negativos. Em se tratando dos problemas e desafios relacionados ao desenvolvimento do trabalho secretarial, alguns poucos foram citados por chefes e secretárias executivas, porém tendo sido a grande maioria relacionados a questões gerais da empresa e das demais

áreas ou a pontos que vão além das empresas. A secretária executiva S4, por exemplo, citou que percebe em seu meio que o conhecimento acerca da profissão de Secretariado Executivo ainda é muito pequeno. Algumas pessoas têm a percepção de que a secretária executiva passa a maior parte do tempo resolvendo questões pessoais do chefe e, às vezes, algo para a empresa, sendo que, em seu caso, ela não resolve nenhuma questão pessoal do seu chefe, as atividades secretariais são as que menos dão trabalho e menos demandam tempo, em sua opinião, e seu foco maior vai para o setor pelo qual é responsável. Há que se citar, porém, que nos dois casos em que havia conhecimento prévio entre chefes e secretárias executivas (dois sendo parentes e duas sendo amigas), a confiança sempre existiu, e esse foi/é fator determinante para que o trabalho se desenvolva “com” o chefe.

Por meio das respostas das entrevistas, percebe-se que, embora existam pontos de melhoria a respeito do entendimento de chefes e secretários executivos sobre o trabalho secretarial e sobre suas relações nas empresas (como, por exemplo, a delegação e a organização do tempo por parte do chefe) as mudanças e as exigências da carreira seguiram as transformações exigidas pelo mercado de trabalho, muitas vezes pela pessoa do chefe, principalmente com o fenômeno da globalização. Assim, nota-se que o trabalho “com” o chefe prevalece. Para isso, conhecimentos básicos sobre economia e administração, dentre inúmeros outros, devem estar presentes na formação do secretário executivo, visto que ele tem atuado não só no trabalho secretarial, mas tem acumulado outras funções e até mesmo gerido áreas e/ou departamentos dentro das suas organizações, como se pôde notar pelas respostas das entrevistas. Esse aumento de responsabilidades só reforça a necessidade da interação e do trabalho em equipe e chefes e secretários executivos podem estabelecer uma relação mais produtiva como equipe se for definida uma estratégia para a formação dessa parceria. Ou seja, pode-se inferir que a questão do trabalho em equipe é essencial para que se desenvolva um trabalho de cooperação, em parceria, isto é, um trabalho “com” o chefe e “para” a empresa. Dentro das respostas obtidas nas entrevistas, contudo, não foi possível identificar uma estratégia de trabalho pensada e determinada pelos chefes e suas secretárias executivas, sendo que essa consideração pode ser muito útil a chefes e secretárias executivas que queiram tornar suas relações de trabalho mais eficientes e eficazes.

Como sugestão para pesquisas futuras, indica-se a busca por amostras mais abrangentes tanto de secretários executivos quanto de chefes, mas, principalmente, de chefes. Uma das causas para a baixa participação de chefes em pesquisas científicas pode ser atribuída à rotina muito intensa de trabalho que possuem, que foi a principal justificativa apresentada pelos chefes contatados para participar desta pesquisa. Outra sugestão para futuros estudos dessa temática é a de que as empresas sejam do mesmo porte para que os resultados sejam mais homogêneos, assim facilitando a análise dos dados. A temática é bastante ampla e permite inúmeras abordagens e focos, além de contribuir para o entendimento da relação entre chefe e secretários executivos, dois atores fundamentais dentro do processo administrativo das empresas. Estudar esse tema é ainda um desafio aos pesquisadores, uma vez que se encontram grandes barreiras de tempo e disponibilidade para se alcançarem os dois profissionais, principalmente os chefes, para colher dados e pesquisar diferentes assuntos. Entretanto, algumas empresas e muitos profissionais de Secretariado Executivo têm percebido a importância da contribuição com estudos que só trazem avanços para as organizações e o desenvolvimento profissional dos envolvidos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. G.; ROGEL, G. T. S.; SHIMOURA, A. S. Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, n. 1, 2010. *Online*.

AZEVEDO, I.; COSTA, S. I. **Secretária**: um guia prático. 6. ed. São Paulo: Senac, 2006.

BENNETT, R. **The role of a secretary**. Nova Zelândia: New Zealand Society of Executive Secretary Inc, 1998.

BRASIL. Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRUNO, I. M. **O Poder de Influência do Profissional de Secretariado no Processo Decisório das Organizações**. São Paulo: PUC, 2006.

CORDEIRO, R. L.; GIOTTO, O. T. Competências complementares: secretário executivo e administrador. **Secretariado em Revista**, Passo Fundo, n. 1, 2012. *Online*.

CRUZ, C. H. F. **A assessoria executiva na minimização do trabalho do executivo**. Viçosa: UFV, 2006.

FATH, J. R.; SANTOS, S. R. T. Evidências e perspectivas de atuação do profissional do secretariado executivo no assessoramento em âmbito municipal: o caso de Chapecó/SC. **Secretariado em Revista**, Passo Fundo, n. 1, 2009. *Online*.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

FONTANELLA, R. Os tipos comportamentais dos executivos e a postura do profissional de Secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, n. 2, 2011. *Online*.

GOLDING, J. Some problems in the concept of secretary. *International Studies of Management & Organization*. Reino Unido: Spring, n. 1, 1986.

KRAUSZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.

LEAL, F. G; FIATES, G. G. S. Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: uma análise a partir da perspectiva dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, n. 3, 2013. *Online*.

LIMA, P. R. **Controle no ambiente de trabalho**: relações entre secretários executivos e chefes. Viçosa: UFV, 2014.

MAGGI, B. **Do agir organizacional**: um ponto de vista sobre o trabalho, o bem estar, a aprendizagem. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

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

MARTINS, A. M. S. Liderança ou influência formal e informal. In: **Excelência no Secretariado**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 227-234.

MARX, K. H. **Manuscritos econômico-filosóficos**. Tradução de Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, S. **Manual da secretária**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONOGRAFIAS DO CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO TRILÍNGUE DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA. Disponível em: <http://www.sec.ufv.br/?page_id=365>. Acesso em: 23 out. 2016.

NASCIMENTO, J. F. A atuação do secretário executivo no processo administrativo. **Revista de Ciências Humanas** – Dossiê Secretariado Executivo em discussão: trabalho, gestão e discursos, Viçosa, n. 1, 2015.

NEIVA, E. G.; D'ÉLIA, M. E. S. **Secretária Executiva**. São Paulo: IOB-Thomson, 2005.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo**: A Fundação das Ciências da Assessoria. 1. ed. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

OLIVEIRA, P. P. T. **Opinião dos gerentes sobre o secretário executivo e sobre suas possibilidades de atuação nos hotéis da grande Belo Horizonte–MG**. Viçosa: UFV, 2008.

PAES et al.; Novas Formas de Atuação do Profissional de Secretariado Executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, n. 1, 2015. *Online*.

REVISTA CAPITAL CIENTÍFICO. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/>>. Acesso em: 18 out. 2016.

REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado>>. Acesso em: 19 out. 2016.

REVISTA EXPECTATIVA. Disponível em: <<http://www.secretariadounioeste.com/downloads/revista-expectativa/>>. Acesso em: 18 out. 2016.

RICCORD, M. A. R. **Gestão do conhecimento**: o papel da secretária na geração de conhecimento empresarial e no processo decisório do executivo. São Leopoldo: UNISINOS, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SECRETARIADO EM REVISTA. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/index>>. Acesso em: 20 out. 2016.

THOMPSON, P.; MCHUGH, D. **Work organisations: a critical approach**. 4. ed. Reino Unido: PALGRAVE MCMILLAN, 2009.

WENNINGKAMP, K. R.; SILVA, A. K.; OLIVEIRA, K. C. Competências técnicas ou duráveis? A visão do secretário executivo *versus* a visão do empregador. **Secretariado em Revista**, Passo Fundo, n. 1, 2013. *Online*.