

## **A aplicação das habilidades administrativas na área secretarial**

**VIVIAN KELEN GONCALVES TAVARES**

Universidade do Estado do Pará - UEPA  
vivian\_kelen@hotmail.com

**MARCELO DE SOUZA CORREIA**

Universidade Federal do Pará  
marscorreia@gmail.com



## A APLICAÇÃO DAS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS NA ÁREA SECRETARIAL

### Resumo

Esta pesquisa teve como objetivo analisar qual a aplicação das habilidades administrativas no desempenho das atividades do Secretário Executivo nas empresas públicas e privadas. Ela tem a seguinte questão norteadora: “No ambiente de trabalho, de que forma o profissional de Secretariado, formado em curso superior de Secretariado Executivo, utiliza essas habilidades para exercer suas atividades?” Definiu-se metodologia e logo após foi realizado um levantamento a respeito dos seguintes assuntos, Habilidades Administrativas, perfil do Secretário Executivo e o papel desempenhado por eles de acordo com cada habilidade administrativa. Para a coleta de dados o método escolhido foi a entrevista, foram realizadas 10 entrevistas com secretários executivos de empresas públicas e privadas, com perguntas fechadas e abertas com o propósito de analisar quais atividades diárias desses profissionais. As respostas foram analisadas de maneira qualitativa e pela técnica de Análise de Conteúdo segundo: Bardin (2009). Os resultados mostram que os Secretários Executivos utilizam as três habilidades administrativas para exercer três papéis na organização, o de assistente administrativo, agente facilitador da comunicação e assessor no processo decisório.

**Palavras-chave:** Habilidades administrativas. Secretário Executivo. Desempenho de Função.

### Abstract

The objective of this is analyze the adhibition of the administrative abilities in the performance of the activities of the Executive Secretary in the public and private companies. It has the following guide question: In the workplace In what away the professional of Secretariat, graduated in Executive Secretariat superior course, use these skills to develop their activities? A methodology was defined and then a survey was made on the following subjects, Administrative Skills, the profile of the Executive Secretary and the role played by them according to each administrative skill. To collect the data, the method chosen was an interview, 10 interviews were conducted with executive secretaries of public and private companies, with closed and open questions with the purpose of analyzing the daily activities of these professionals. The answers were analyzed qualitatively and by the technique of content analysis according to Bardin (2009). The results show that Executive Secretary use the three administrative skills to perform three roles in the organization, the administrative assistant, communication facilitator and advisor in the decision-making process.

**Keywords:** Administrative Skills; Executive Secretary; Function performance.



## 1 Introdu3o

A an3lise sobre a fun3o das habilidades administrativas no desempenho das atividades do Secret3rio Executivo 3 o objeto de estudo deste trabalho. Fatores como a evolu3o do perfil do profissional de secretariado, a regulamenta3o da profiss3o, a globaliza3o e o desenvolvimento tecnol3gico possibilitou a esse profissional desenvolver as habilidades no ambiente organizacional.

Para o Secret3rio Executivo ter um desempenho eficiente, ele depende de habilidades. Habilidades determinam o grau de efic3cia de quem as possui, ou seja, 3 a capacidade de transformar um conhecimento em a3o para se alcan3ar o resultado desejado. Essas habilidades n3o s3o necessariamente inatas e sim adquiridas, assim podemos dizer que n3o se refere ao fato daquilo que o Secret3rio Executivo 3, mas sim do que ele 3 capaz de fazer.

O profissional de Secretariado Executivo possui tr3s tipos de habilidades que (KATZ, 2002) em administra3o as define como habilidades t3cnicas, humanas e conceituais.

Habilidade t3cnica, onde se utiliza m3todos, equipamentos e tecnologias para a elabora3o de tarefas espec3ficas, ou seja, refere-se mais a atividades manuais.

Habilidade Humana que se refere a habilidade de lidar com o outro, trabalhar com o ser humano e ter facilidade de relacionamento interpessoal e grupal.

Habilidade conceitual que consiste em o profissional entender a empresa como um todo e perceber que todas as fun3oes dentro de uma organiza3o est3o interligadas e que uma depende da outra para o bom funcionamento da empresa.

O ambiente corporativo est3 mais din3mico, hoje n3o se busca mais profissionais especializados somente em uma 3rea de atua3o, um profissional multidisciplinar, interdisciplinar, intercultural, que tenha dom3nio de v3rias l3nguas, tenha capacidade de trabalhar em equipe, se relacione bem com os clientes internos e externos e que saiba aprender e ensinar, s3o os profissionais “da vez”.

Diante disso, no ambiente organizacional as tr3s habilidades ser3o imprescind3veis para efici3ncia do secret3rio executivo em todos os n3veis hier3rquicos. Pois o mercado de trabalho tem buscado profissionais flex3veis que estejam aptos a desempenhar v3rias fun3oes, independente se ele estiver no n3vel estrat3gico, t3tico ou operacional.

Diante das mudan3as ocorridas no cen3rio global, as empresas necessitam estar aptas para atender as necessidades do mercado e precisam de colaboradores que estejam dispostos e capacitados tanto no n3vel t3cnico, quanto no n3vel humano.

O resultado desse estudo, bem como a an3lise, comprova3o e divulga3o da utiliza3o das habilidades administrativas s3o importantes para o que secret3rio executivo possa aprimorar a utiliza3o delas no seu ambiente de trabalho, j3 que elas n3o s3o inatas e podem ser facilmente adquiridas. Assim, o objetivo do trabalho 3 Investigar de que forma os profissionais de secretariado executivo usam as habilidades administrativas para exercer suas atividades no ambiente de trabalho.

## 2 REFERENCIAL TE3RICO

### 2.1 AS HABILIDADES ADMINISTRATIVAS

Fayol (1916, *apud* MAXIMIANO, 2004) foi o primeiro a falar sobre as habilidades administrativas no que ele denominava de papel dos gerentes, para ele o papel do gerente consiste em tomar decis3oes, estabelecer metas, diretrizes e atribuir responsabilidades aos integrantes da organiza3o, ou seja, o papel do gerente 3 ordenar os recursos da empresa para assegurar um desempenho satisfat3rio. Aos gerentes ele atribui 16 deveres para que o seu desempenho seja satisfat3rio.



Assim para Fayol os gerentes fazem uso do processo administrativo, ou seja, apenas planejam, organizam, dirigem e controlam.

Mintzberg (1979, *apud* MAXIMIANO, 2004) questiona a afirmação de Fayol de que os gerentes apenas planejam, organizam, dirigem e controlam. Para ele, os gerentes têm muitas outras funções dentro de uma organização, além apenas do processo administrativo. A partir dessa premissa ele realizou um estudo com um grupo de altos executivos, realizada por meio da observação direta e anotações em seu diário, ele se pôs a observar as tarefas diárias dos gerentes. O resultado dessa pesquisa o ajudou a classificar as atividades dos gerentes em 10 papéis, os quais ele separou em três famílias: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. Abaixo veremos como os 10 papéis serão divididos nessas três famílias:

PAPÉIS INTERPESSOAIS: relações interpessoais dentro e fora da organização	<b>Figura de Proa:</b> símbolo e representante da organização; <b>Líder:</b> a liderança se encontra em todas as atividades interpessoais que exerçam alguma forma de influência; <b>Ligação:</b> é a rede de relacionamento que deve ser mantida, fazendo intercâmbio de informações e recursos entre equipes.
PAPÉIS DE INFORMAÇÃO: obtenção e transmissão de informação	<b>Monitor:</b> papel de receber e obter informações para se entender o que está acontecendo no meio-ambiente e na organização; <b>Disseminador:</b> disseminação de informações externas para a organização e entre os colaboradores; <b>Porta-Voz:</b> transmissão de informações de dentro da organização para o meio-ambiente
PAPÉIS DE DECISÃO: resolução de problemas e tomada de decisão	<b>Empreendedor:</b> são atitudes próprias que o profissional irá tomar para o melhoramento da organização; <b>Controlador de distúrbios:</b> controla crise e conflitos existentes na organização; <b>Administrador de recursos:</b> está presente em qualquer decisão do profissional e inclui administrar o próprio tempo, programar o trabalho alheio e autorizar decisões tomadas por terceiros; <b>Negociador:</b> representante nas negociações entre sindicatos, clientes, credores e etc

Quadro 1: Papéis do gerente segundo Mintzberg  
Fonte: Adaptado de Maximiano (2004, pgs. 54-57)

Benedicto, Lames e Bittencourt (2015) discorrem acerca das habilidades necessárias para o administrador contemporâneo, eles dividem essas habilidades em compras e negociação, liderança e uso do poder, planejamento e tomada de decisões estratégicas, criação e inovação, leitura das tendências e necessidades do mercado e atuação no mercado internacional.

Habilidades de compras consistem em o administrador utilizá-la para reduzir custos, melhorar preços, negociar produtos similares, ter mais opção de fornecedores e maior poder de barganha. A utilização correta dessa habilidade pode impactar diretamente nos resultados dos negócios da empresa. Na habilidade de negociação o administrador utilizará todos os seus conhecimentos para que a empresa consiga alcançar aquilo que a interessa, de forma satisfatória.

Com o domínio da habilidade de liderança e uso do poder, o administrador tem que ser capaz de delegar, ouvir opiniões e dirigir as pessoas para que assim o ambiente de trabalho seja sustentável e democrático fazendo com as pessoas tenham oportunidade de mostrar seu trabalho e conseqüentemente melhorar a produção da organização.

Com as mudanças constantes do mercado o administrador precisa ser criativo, visionário, fortalecer o domínio das relações interpessoais e ser capaz de entender o contexto



em que a empresa que ele trabalha est3 inserida, por isso a utiliza3o das habilidades de cria3o e inova3o s3o essenciais para que a empresa se torne competitiva no mercado.

Segundo Katz (2002) existem tr3s tipos de habilidades administrativas, s3o elas t3cnica, humana e conceitual. Habilidade t3cnica relaciona-se a atividades e conhecimentos espec3ficos de um cargo, consiste em como fazer, ou seja, utilizar m3todos, tecnologia, equipamentos, entre outros, necess3rios para a elabora3o de tarefas espec3ficas, atrav3s de sua instru3o. Dentre as tr3s aptid3es existentes, a t3cnica, talvez seja a mais conhecida por ser mais concreta e porque, nesta 3rea de especializa3o, ela constitui a qualifica3o exigida de quase todas as pessoas.

Boog (1991) divide a habilidade t3cnica em tr3s 3reas: produ3o (conhecimento de m3todos, processos, mat3rias-primas, equipamento etc.), Contabilidade (demonstrativos cont3beis, legisla3o tribut3ria, lan3amentos etc.) e Recursos Humanos (t3cnicas de entrevista, metodologia de treinamento, estat3sticas para cargos e sal3rios, legisla3o trabalhista etc.). Segundo Boog (1991) quando se diz que uma pessoa 3 do ramo, significa dizer que ela domina as habilidades t3cnicas do setor em que atua.

Habilidade humana consiste em trabalhar com o outro, saber lidar com o ser humano, ter facilidade de relacionamento interpessoal e grupal. Ouvir e aceitar opini3es, percep3es e convic3es diferentes das suas. Ter a capacidade de entender o modo de pensar dos outros, criando um ambiente agrad3vel e dando seguran3a para seus subordinados expressarem suas opini3es, sem receio de repres3lias. Tendo essa sensibilidade o indiv3duo ser3 capaz de levar em considera3o essas percep3es dos outros. A habilidade humana, n3o pode ser ocasional, ou seja, n3o pode ser adaptada as situa3es, ela tem que ser percept3vel em todas as atitudes do indiv3duo. Para se tornar uma habilidade positiva 3 preciso ser uma atitude involunt3ria e ser uma parte integrante da natureza da pessoa.

Habilidade conceitual consiste em o profissional entender a empresa como um todo, perceber que todas as fun3es e departamentos est3o interligados dependendo um do outro para que a empresa tenha um bom desempenho. O reconhecimento de tais fatos leva o administrador a ser o facilitador do bem-estar de toda a organiza3o. A efic3cia das decis3es tomadas est3 diretamente relacionada com a habilidade conceitual daqueles que decidem e dos que executam tais decis3es dentro de uma empresa, a partir disto o gestor deve analisar e compreender os efeitos (negativos e positivos) que determinada decis3o trar3 em todas as 3reas da empresa, seja ela, administrativa, financeira, RH etc. O car3ter e a personalidade de uma empresa est3o relacionados com as atitudes tomadas pelo gestor e tais atitudes s3o reflexos da habilidade conceitual.

### **2.1.1 Varia3o de import3ncia conforme os n3veis organizacionais**

Em uma organiza3o existem tr3s n3veis organizacionais, o operacional que 3 o n3vel mais baixo de todos, 3 o n3vel que administra a execu3o de tarefas; o intermedi3rio, que 3 o elo entre o institucional e operacional, e 3 onde encontram-se os gerentes. A fun3o dos componentes desse n3vel 3 interpretar as miss3es e objetivos em meios de a3o para que o n3vel operacional possa execut3-lo; e o terceiro n3vel 3 o institucional que 3 onde encontra-se a diretoria e 3 onde as decis3es s3o tomadas.

Mintzberg (1979, *apud* MAXIMIANO, 2004) percebeu que o desempenho dos pap3is do gerente parece depender no n3vel hier3rquico em que o profissional atua, assim que os pap3is de disseminador, figura de proa, negociador, liga3o e porta-voz parecem ser mais importantes no n3vel estrat3gico, o papel de l3der se mostra importante em todos os n3veis, os interpessoais na 3rea de vendas e os pap3is de informa3o se mostram mais importantes na 3rea de finan3as.



Vale observar “a importância relativa desses elementos em qualquer nível administrativo, as habilidades técnica, humana e conceitual do administrador variam em importância relativa em diferentes níveis de responsabilidade” (KATZ. 2002). Como iremos observar isso no quadro abaixo:

<b>Nível Institucional</b>	<b>HABILIDADES CONCEITUAIS</b>
<b>Nível Intermediário</b>	<b>HABILIDADES HUMANAS</b>
<b>Nível Operacional</b>	<b>HABILIDADES TÉCNICAS</b>

Quadro 2: As três habilidades e os níveis organizacionais  
Fonte: Adaptado de Maximiano, (2004 p. 66).

Podemos perceber que os níveis organizacionais e as habilidades administrativas são diretamente proporcionais, conforme a nível vai aumentando, aumenta-se a necessidade da utilização da habilidade conceitual e conforme o nível vai diminuindo a utilidade dela diminui.

Porém percebe-se uma constante, a habilidade humana, afinal todos os níveis são compostos por pessoas, então é necessário possuir essas habilidades não importando o nível em que o profissional se encontra.

Boog (1991) fala sobre o fato de no início da carreira as habilidades humanas serem *intragrupais*, que se concentram na relação entre gerente e subordinado. Quando gerente vai se aproximando do topo do nível hierárquico suas habilidades humanas se fazem necessárias entre seus superiores e seus colegas de mesmo nível, tornando assim as habilidades *intergrupais*, “é como se no uso das habilidades intragrupais o gerente olhasse mais para baixo, e ao usar suas habilidades intergrupais olhasse mais para o os lados e para cima”. (BOOG, 1991 p.131).

### 2.1.2 As Habilidades Administrativas e Secretariado

Nessa pesquisa tomaremos como base os conceitos de habilidades administrativas estipulados por Robert Katz (2002).

As habilidades administrativas são de suma importância para qualquer profissional, pois eles precisam mostrar um bom desempenho e que sabem colocar em prática os diversos ensinamentos que lhe foram repassados durante sua vida acadêmica.

Abaixo poderemos observar com base nas competências e habilidades estipuladas pelas Diretrizes Curriculares para o curso de graduação em Secretariado Executivo, estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) através da Resolução CNE/CES nº 3, de 23 de junho de 2005, quais capacidades o profissional precisa ter para desempenhar cada habilidade.



<p><b>HABILIDADE TÉCNICA:</b> Capacidade de utilizar métodos, técnicas, equipamentos, etc. (Executar Trabalhos).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utilizar eficazmente técnicas secretariais com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;</li><li>• Utilizar tecnologias da informação com suas permanentes inovações;</li><li>• Valorizar e dominar os princípios que informam os sistemas de comunicação.</li></ul>
<p><b>HABILIDADE HUMANA:</b> Capacidade de lidar com o ser humano (Inteligência emocional).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ser receptivo e liderar o trabalho em equipe, na busca de sinergia;</li><li>• Adotar os meios alternativos relacionados a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços;</li><li>• Agir profissionalmente com iniciativa, criatividade, bom senso, discrição, maturidade emocional, sólidas e atualizados conhecimentos gerais.</li></ul>
<p><b>HABILIDADE CONCEITUAL:</b> Capacidade de entender a complexidade da organização como um todo, (Lidar com e ideias e conceitos abstratos).</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ter visão generalista da organização e das peculiaridades relações hierárquicas intersetoriais;</li><li>• Exercer as funções gerenciais, com conhecimento sobre planejamento, organização, controle e direção;</li><li>• Articular-se com diversos níveis de empresa e instituições públicas ou privadas ou diferentes clientes.</li></ul>

Quadro 3: Capacidades necessárias para desempenho das habilidades

Fonte: Autoria própria

### 2.1.3 O Secretário Executivo como agente facilitador da comunicação interna

Medeiros e Hernandes (2003) dizem que o processo de comunicação envolve participação de experiências, e o conhecimento desse processo proporciona a Secretária maior eficiência e segurança. “Etimologicamente, comunicação significa tornar comum, trocar opiniões, fazer saber; implica participação, interação, troca de mensagens” (MEDEIROS e HERNANDES, 2003, p. 209).

Todo processo de comunicação está sujeito a falhas, o que podemos denominar de ruídos, entendemos por ruído todo e qualquer sinal indesejado, isso dificulta com que o receptor entenda o que se pede.

A boa comunicação empresarial interna é imprescindível para o bom funcionamento da empresa é o que podemos observar em Torquato que diz que:

A missão básica da comunicação interna é: contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização e ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e a expansão de suas linhas de produtos (TORQUATO, 1986, p. 54).

De acordo com Pimenta (2004, p. 124) a comunicação interna “envolve ações de marketing para o público interno ressaltando, ao mesmo tempo, a importância do funcionário no processo produtivo e o respeito com o ser humano, com potencialidades e dificuldades”.

Hoje em dia as empresas têm buscado um tipo de profissional que seja capaz de utilizar a comunicação interna no ambiente organizacional para criar um clima propício dentro do ambiente de trabalho e assim melhorar a produtividade.

O Secretário Executivo é um profissional que atende a essa necessidade, pois possui o perfil de agente facilitador da comunicação, visto que dentro de uma organização ele será o elo entre as pessoas de todos os níveis organizacionais e entre o executivo e os outros profissionais, por isso se faz necessário desenvolver ao máximo suas habilidades humanas,



bem como ter a capacidade de se relacionar com superiores, cooperadores, clientes, gerenciar conflitos, manter a comunicação interna e principalmente praticar a empatia.

Se faz importante frisar que as relações interpessoais favorecem a todos dentro da organização, pois quando o ambiente organizacional está estável, todos se sentem bem e motivado a gerar resultados, bem como aponta Gomes (2014, p.1) "as relações interpessoais fortalecem não apenas o desempenho do profissional, mas também traz à tona boas expectativas para que as equipes atinjam objetivos e superem metas que agreguem valor ao negócio".

Como o elo da organização o profissional de secretariado precisa manter as interações de forma produtiva e positiva, e para isso se faz necessário o uso da inteligência emocional, que é “[...] capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos” (GOLEMAN, 2001, p. 337). E para complementar (WEISINGER, 1997) define inteligência emocional como o saber usar inteligentemente as emoções e fazer com que elas trabalhem ao seu favor, usando-as como uma ajuda para ditar seu comportamento e seu raciocínio de maneira a aperfeiçoar seus resultados.

Podemos perceber que o relacionamento interpessoal e o uso da inteligência emocional não se restringem somente ao Secretário Executivo já que não é só ele que lida com pessoas, por isso percebemos que as habilidades humanas são de suma importância em todos os níveis hierárquicos.

#### **2.1.4 O Secretário Executivo como Assistente Administrativo**

A profissão de secretariado iniciou-se como uma função mais técnica, o que podemos perceber nos precursores da profissão, Nonato Junior (2009) explica que os escribas foram identificados como os “primeiros secretários”, pois cabia a eles as funções de escrever textos, registrar dados numéricos, redigir leis, copiar e arquivar informações, eram muito semelhantes as funções das secretárias dos séculos XIX e meados do XX (utilizavam técnicas secretarias, como a taquigrafia, datilografia, arquivo, atendimento telefônico e anotação de recados). O Secretário tinha um papel de servente, sempre pronto para executar as tarefas a ele delegadas.

Com o advento da evolução tecnológica observa-se uma drástica mudança no desempenho dessas funções do secretário executivo, “a taquigrafia foi substituída pelo *Power Point, Excel, Lotus Notes, Windows e outros softwares* [...]” (O ESTADO DE SÃO PAULO, 1999), com isso esse profissional teve que se adaptar a essas mudanças.

Entende-se por técnicas secretarias como “[...] métodos e procedimentos para desenvolvimento de atividades, identificação de processos administrativos e viabilidade de geração de resultados empresariais” (SIQUEIRA, 2003).

O profissional de secretariado precisa desenvolver as técnicas secretarias (habilidades técnicas) com excelência, no decorrer do dia e no desempenho de sua função. Ele continua a atender telefone e a anotar recados, mas hoje novas técnicas ficam sob responsabilidade deste profissional como, redigir uma ata, preparar um memorando, um ofício, organizar documentos de forma padrão, redigir e interpretar textos profissionais (inclusive em outros idiomas); registrar e distribuir expediente; avaliar a correspondência e despachá-la; planejar, organizar e participar de visitas, reuniões e eventos; recepcionar visitantes; realizar contatos externos, são bons exemplos de novas atividades desenvolvidas por esse profissional, então essas habilidade tem que ser praticamente natural do Secretário Executivo.



### 2.1.5 O Assessor no processo de decisão

Outra função a ser desenvolvida pelo Secretário Executivo é o papel de assessor no processo de tomada de decisão. O profissional de secretariado passa a assumir um papel de muita responsabilidade, pois ele precisa ter um alto grau de conhecimento não só da empresa, mas também de mundo, pois as funções do Gestor e do Secretário estarão interligadas pelo fato de que ambos estarão respondendo as mesmas demandas, precisarão realizar planejamentos e organizar métodos específicos.

O Secretário terá que desenvolver habilidades gerenciais junto com o Executivo por isso se faz necessário que ele entenda a empresa como um todo, conheça a estrutura e a dinâmica da organização para poder influenciar nas decisões a serem tomadas, saiba como funciona em cada departamento e quais funções estão interligadas para o bom desempenho da empresa. Assim que “Ao secretário executivo não basta o domínio das técnicas, tem que se conhecer o ‘todo das organizações’ para que possa desempenhar com excelência as suas funções” Cielo (2003, *apud* BÍSCOLE e CIELO, 2004, p.17).

Segundo Simon o processo de tomar decisões tem três fases:

1. Prospecção: análise de um problema ou situação que requer solução.
2. Concepção: criação de alternativas de solução para o problema ou situação.
3. Decisão: julgamento e escolha de uma alternativa.



Figura 1: O processo de tomar decisões, segundo Herbert Simon

Fonte: Adaptado de Maximiano (2004, *pg.* 53).

O processo decisório se inicia pela a identificação das necessidades, em conjunto com o planejamento que envolve uma tomada de decisão mais estruturada, ou de maneira mais pragmática, por esse fato, é por meio do processo decisório que a empresa irá definir sua estratégia competitiva. “As decisões gerenciais afetam diretamente a sobrevivência da empresa e a vida das pessoas que giram em torno dela, sejam funcionários, acionistas, fornecedores ou clientes” (CARVALHO, 2011, p. 9).

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa se caracteriza como aplicada, o que segundo Gerhardt e Silveira (2009, p.35) define como aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos”. Com base nisso, nessa pesquisa pretendeu-se analisar de que forma o Secretário Executivo utiliza as habilidades administrativas para realizar suas atividades. Neste estudo a pesquisa tem abordagem qualitativa, visto que essa abordagem tem como principal objetivo interpretar o fenômeno que se observa. A abordagem qualitativa oferece melhor compreensão de um “fenômeno no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada” (GODOY, 1995, p. 21).



Esta pesquisa é do tipo descritiva exploratória, isto é, tem como objetivo “descrever completamente determinado fenômeno [...]”. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas, quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante” (MARCONI e LAKATOS, 2003, p.188). Nesta pesquisa, foi realizada pesquisa bibliográfica que “é desenvolvida mediante material já elaborado, principalmente livros e artigo científicos” (GIL, 2002, p. 44). De acordo com (MARCONI e LAKATOS, 2003) ocorre contato direto do pesquisador com esses materiais.

O universo desta pesquisa é representado pelos profissionais formados em nível superior e exercendo a função de Secretário Executivo. A amostra deste estudo é representada por Secretários Executivos, graduados no curso de Secretariado Executivo da Universidade do Estado do Pará (UEPA) e Universidade da Amazônia (UNAMA), e foi realizada entrevista de 13 perguntas com 10 Secretários.

A amostra deste estudo é representada por Secretários Executivos, graduados no curso de Secretariado Executivo da Universidade do Estado do Pará (UEPA) e Universidade da Amazônia (UNAMA), e foi realizada entrevista de 13 perguntas com 10 Secretários.

Nesta pesquisa, a técnica utilizada foi a entrevista semiestruturada, sendo realizada de três formas, uma entrevista foi feita em forma de áudio pelo aplicativo de mensagem instantânea (*Whatsapp*), uma através de chamada de vídeo e oito foram realizadas através de encontros pessoalmente com a população pesquisada.

A entrevista contém 13 perguntas, com respostas fechadas e abertas. Este instrumento de pesquisa foi enviado por mensagem, onde os contatos telefônicos foram cedidos pelo próprio público-alvo por meio de uma rede social (*Facebook*) e os encontros foram marcados no período de 9 de junho à 16 de outubro 2016 por meio de aplicativos de mensagens instantâneas (*WhatsApp e Messenger*).

Para a análise dos dados colhidos nessa pesquisa, utilizou-se metodologia Análise de Conteúdo que para Cavalcante, Calixto e Pinheiro (2014, p.14) “compreende técnicas de pesquisa que permitem, de forma sistemática, a descrição das mensagens e das atitudes atreladas ao contexto da enunciação, bem como as inferências sobre os dados coletados”.

De acordo com Minayo (2007) a análise temática do conteúdo ocorre em três fases, são elas: Pré-análise, Exploração do material e tratamento dos resultados.

Para a apresentação dados obtidos foi criado um quadro com três categorias de análise: atividades secretariais, ativo na tomada de decisão e métodos de comunicação de interna. Essas três categorias relacionadas as habilidades administrativas.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

As entrevistas foram realizadas pessoalmente, então o retorno foi de 100%. Na entrevista não houve um campo de identificação dos pesquisados, mantendo-se assim o anonimato deles, porém as quatro primeiras perguntas fazem referências ao perfil pessoal e acadêmico de cada um. Já as três perguntas seguintes referem-se às empresas em que os pesquisados trabalham bem como a função exercida e as outras seis perguntas referem-se à rotina de trabalho do profissional de secretariado e sua relação com as habilidades administrativas. Todas as perguntas eram totalmente abertas e permitiam aos pesquisados expor suas opiniões sobre o tema proposto. É importante ressaltar que todas as informações adquiridas mantiveram-se fiéis e a análise foi feita de maneira qualitativa.

Os profissionais que contribuíram com a pesquisa, composto de 70%, que possuem idade entre 23 e 30 anos, 30% entre 31 e 39 anos. Com relação ao sexo, a maioria, representada por 70% dos participantes desta pesquisa, é do sexo feminino. Quanto à formação, 60% tem apenas graduação, 30% possuem especialização e 10% possui título de



mestre. 20% dos entrevistados trabalham em empresa privada, 80% trabalham em empresa pública.

De acordo as perguntas realizadas na entrevista em anexo no apêndice, se pôde formular as categorias de análise, as categorias foram escolhidas diante da análise das respostas dadas pelos entrevistados e foi verificado que através delas poderá se chegar ao objetivo proposto para essa pesquisa, e para melhor entendimento observa-se o esquema a seguir que mostra quais questões foram essenciais para se formular as categorias de análise.

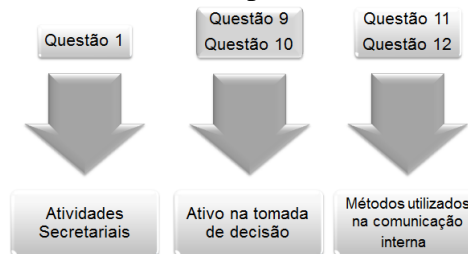


Figura 2: formulação das categorias de análise

Para melhor compreensão foi criado o quadro 4 que permite identificar as categorias de análise: Atividades secretarias, ativo na tomada de decisão e métodos utilizados na comunicação interna, as três categorias estão relacionadas as habilidades administrativas definidas por Katz (2002).

	<b>Habilidade Técnica</b>	<b>Habilidade Humana</b>	<b>Habilidade Conceitual</b>	<b>TOTAL</b>
<b>CATEGORIAS</b>				
Atividades Secretarias	68%	4%	28%	<b>100%</b>
Ativo na tomada de decisão	30%	-	70%	<b>100%</b>
Métodos utilizados na comunicação interna	60%	30%	10%	<b>100%</b>

Quadro 4: Referência à utilização das habilidades administrativas

Diante das respostas dos 10 entrevistados pôde-se obter um total de 53 atividades citadas, de onde se tirou a categoria Atividades Secretarias, podemos observar que 68% das atividades realizadas pelos profissionais de Secretariado são de nível técnico, apesar de 90% dos entrevistados trabalharem no nível estratégico.

Observa-se que 4% das atividades citadas são de cunho humana o que não exige que o uso dessa habilidade no dia-a-dia seja maior, pois nessa categoria não se levou em consideração os conflitos enfrentados no ambiente organizacional, visto que quando perguntado aos entrevistados quais das três habilidades eles consideram fundamental para o desempenho de suas atividades, 43% responderam Habilidade Humana. Tanto que 100% se julgou capaz de lidar com conflitos emocionais.

Como podemos perceber 28% das atividades secretarias correspondem a habilidade conceitual, apesar de a frequência não ser tão expressiva quanto a técnica podemos perceber uma grande participação deste profissional na área gerencial, o que nos leva a perceber como as empresas estão fazendo proveito desta multifuncionalidade do Secretário Executivo. “[...] A sua atuação abrange uma dimensão importante dentro da organização, tornando-se um profissional pensante que age racionalmente, exercendo um papel estratégico e autônomo, com visão generalista do espaço de trabalho” (BECKER E CEOLIN, 2010, p. 2).



Analisando o conteúdo das respostas dos entrevistados constatou-se que todos eles participam do processo decisório, mas em níveis diferentes de competência conforme mostra o quadro 6. 30% deles participam mais no âmbito técnico. De que modo se daria essa participação? Por exemplo, o gestor está com alguma dúvida sobre como proceder com alguma documentação ou como escrever certo conteúdo, o secretário tem toda autonomia de ajuda-lo ou até mesmo dizer como fazer. Para ficar mais esclarecido tomemos com exemplo a fala dos seguintes entrevistados:

*“[...] ele pergunta muito para mim sobre documentos, como proceder com órgão público [...]” (ENTREVISTADO 1).*

*“Sim, atualmente acontece mais relacionando a viagem, quando o professor precisa se deslocar de repente para o exterior, aí ele pede meu auxílio nesse sentido [...] Meu papel enquanto secretária nas decisões não é muito forte”. (ENTREVISTADO 2).*

*“Com a experiência de saber como é todo o tramite de processo e a comissão de ética tem uma processualística própria, então é mais para dirimir esse tipo de dúvida ou alguma dúvida com relação a procedimento e até a própria norma” (ENTREVISTADO 7).*

Apesar de essas decisões serem mais técnicas, mesmo assim não deixam de ser importantes, pois uma empresa necessita desde as coisas mais simples as mais complexas para ter sucesso, se faz necessário entender que tudo dentro uma organização está interligado. Tendo em mente que as decisões tomadas nesse nível mais técnico são de curto prazo.

Com as respostas obtidas podemos observar que os 70% dos secretários entrevistados tem uma participação mais geral no processo decisório da organização, devido ao seu alto domínio da habilidade conceitual, ele tem mais liberdade e autonomia de opinar sobre qualquer assunto ou problema, inclusive os entrevistados frisaram que a maioria dos gestores pedem a opinião deles antes de tomar decisões que irão impactar na vida organizacional, podemos perceber que os gestores estão aproveitando esse profissional que devido ao fato de ser o elo da organização, transitar tanto no operacional quanto no estratégico, tem uma visão holística e sistêmica das situações que acontecem na organização. Assim, (DURANTE, 2012, p. 32) complementa que o Secretário: “além de perceber, analisar e compreender a situação/problema e suas inter-relações, necessita conhecer amplamente os processos, as estratégias e a dinâmica organizacional de forma a facilitar a arte de julgamento e a ação na solução”.

É importante ressaltar o quanto a habilidade conceitual influencia no desempenho do papel de assessor no processo de tomada de decisão do profissional de secretariado, é através do aperfeiçoamento dessa habilidade que será possível ao profissional obter êxito e até chegar a cargos mais elevados, pois conhecer a empresa sabendo guiar cada departamento para trabalho em conjunto em prol da organização e saber qual é o melhor caminho a ser tomado para o sucesso dela são diferenciais que nem todos profissionais têm.

O processo decisório com relação à habilidade humana também se faz presente, mas é englobado pela habilidade conceitual, então não teve como separa-las.

De acordo com essa análise podemos perceber também que o Secretário Executivo não tem um papel somente consultivo, mas sim de realmente dar a palavra final já que o gestor toma a maioria das decisões com base naquilo que ele ouve do Secretário.

Devido a comunicação interna dentro de uma organização ser de suma importância, buscou-se aqui analisar como os profissionais de secretariado usam as habilidades administrativas para que a comunicação interna seja eficiente. Assim verificou-se que 60% das respostas mostram que entrevistados utilizam a habilidade técnica, que seria o saber lidar com as coisas, utilizar os meios de comunicação modernos como *facebook, whatsapp, e-mail,*



sites entre outros meios para se buscar uma comunicação clara e efetiva tanto com o público interno quanto com o público externo. Bem como aponta Kunsch (1999, p. 77) “a comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”.

Devido ao relacionamento interpessoal dos colaboradores da organização ser bom, 30% dos secretários utilizam sua habilidade humana para melhorar a comunicação, as pessoas nesse ambiente organizacional são acessíveis e prestativas desde o cargo mais alto ao mais baixo, afirmando que não há ruídos na comunicação e dificilmente há desentendimentos por falha de comunicação. Vale ressaltar que essa habilidade também é utilizada para lidar com o público externo, apesar de o foco ser a comunicação interna temos que levar em consideração a comunicação externa também, pois lidar com esse tipo de público é inevitável e imprescindível.

A habilidade conceitual no que se refere à comunicação interna representa 10%, o profissional utiliza sua gestão secretarial para que a comunicação seja eficiente, utilizando a gestão do conhecimento e competência para compartilhar aquilo que foi adquirido e se mostrar prestativo e disposto, assim através dessa interação se possibilita melhorar a comunicação.

Como base nas análises realizadas pôde-se obter um quadro que se faz importante ser mostrado, abaixo será apresentado as atividades técnicas dos Secretários entrevistados:

<b>DOCUMENTO</b>	
✓	Responsável por toda produção de documentos como memorandos;
✓	Receber, filtrar o material e se possível já fazer a resposta ou o atendimento com aquilo que eu já tenho autonomia para fazer;
✓	Tramito nota fiscal;
✓	Eu também faço o controle das portarias, das portarias que vem para o reitor assinar sou eu que faço esse controle, na verdade tem um servidor que faz, mas quando ele está de férias, sou eu que assumo isso também;
✓	Digitalizo documentos, tiro cópias se for necessário, essas funções mais técnicas também;
✓	Produção de qualquer tipo de documento que o diretor precisa mandar para o presidente nos estados unidos;
✓	Entrega e recebimento de documentos;
✓	Preparo documentos em inglês;
✓	Arquivamento de processos e documentos.



<b>AGENDA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Responsável pela agenda do diretor, por reuniões, ligações;</li><li>✓ Responsável pela agenda dos motoristas, tenho que classificar o nível de importância das atividades deles para poder alocar o que se pode fazer no mesmo dia ou deixar para o outro.</li></ul>
<b>REUNIÃO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Organizo as reuniões da parte administrativa;</li><li>✓ Faço tradução de reuniões, porque temos um colaborador sueco que não fala português;</li><li>✓ Faço a pauta e ata da reunião;</li><li>✓ Registro das reuniões.</li></ul>
<b>DIVERSOS</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Inspeção de processo de pagamento, solicitação de viagens;</li><li>✓ Tem o atendimento, tanto externos quanto de docentes e discentes;</li><li>✓ Trabalho na produção de conteúdo para o site do instituto, hoje eu não lido mais com a parte de realmente colocar a notícia no site, de entrar com senha restrita, já fiz isso, mas hoje temos um funcionário responsável;<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Trabalho na seleção das notícias que vão para o ar, na redação dos textos que vão, confesso que essa é uma grande dificuldade minha, pois não tenho um preparo jornalístico;</li><li>✓ Cadastro de viagem, então e faço todo esse processo, desde a atualização de viagem que perpassa pelo reitor, então e faço esse controle das atualizações que o reitor assina;</li><li>✓ Atendo telefone;</li><li>✓ Contas a pagar e receber;</li><li>✓ Recibo de pagamento;</li><li>✓ Controle diário de caixa;</li><li>✓ Protocolo</li></ul></li></ul>

Quadro 5: Atividades Secretariais citadas pelos entrevistados

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na fundamentação teórica deste trabalho aliada aos métodos de coleta de dados, pesquisa bibliográfica e entrevista, conclui-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados, pois de acordo com os dados obtidos podemos perceber que os Secretários Executivos utilizam as três habilidades administrativas para exercer três importantes funções dentro das organizações, ele é o agente facilitador da comunicação, assessor no processo decisório e assistente administrativo. Bem como e as hipóteses foram confirmadas, pois como podemos observar na análise dos dados os profissionais de secretariado utilizam constantemente as habilidades administrativas para exercer suas atividades, reconhecem que todas as habilidades estão interligadas e que todas são de suma importância e que precisam dominar pelo menos duas delas para conseguir ser eficiente.

Constatou-se que o profissional ainda traz muito consigo característica mais técnica, mas agora se observou que foram adicionadas novas atividades ao seu perfil bem como assessoramento do gestor, organização de eventos, assessoramento de reuniões entre outros. Esse profissional está em constante mudança e tem o perfil muito adaptável, uma exigência que muitas empresas têm feito e buscado para o seu corpo de colaboradores. Percebemos aí o uso constante das habilidades administrativas, pois sem o domínio delas o Secretário não teria esse perfil flexível.

Verificou-se também que o profissional está muito mais ativo no processo decisório, apesar de muitos ainda não serem reconhecidos, o Secretário Executivo vai aos poucos mostrando quão competente ele é, como ele conhece a empresa, como o seu papel facilitador da comunicação dentro do ambiente organizacional é importante e como ele pode contribuir para fluxo de informação dentro na organização.



Ele é o elo entre os demais profissionais e gestores, necessitando assim, trabalhar suas relações interpessoais para lidar com os mais diversos tipos de pessoas e exercer sua inteligência emocional para manter as relações dentro da empresa de forma produtiva e positiva, e para ser esse facilitador da comunicação, ele precisará utilizar as habilidades humanas. Podemos perceber o quão importante é, ter o domínio dessas habilidades, pois sem a utilização delas o ambiente organizacional pode se tornar insustentável o que poderá acarretar prejuízos para a empresa, pois cooperadores insatisfeitos são sinônimos de baixa produtividade e consequentemente baixa lucratividade.

O Secretário Executivo é competente em todos os aspectos, técnico, humano e conceitual, dificilmente se encontrará um Secretário que vai saber lidar somente com uma habilidade, ele será capaz de realizar as atividades delegadas a ele no dia-a-dia, utilizar as novas tecnologias ao seu favor bem como foi constatado na pesquisa, irá saber lidar com as pessoas, gerir suas emoções e vai saber emitir sua opinião sobre aquele problema/situação que está ocorrendo na empresa, esse perfil flexível muito tem agradado as empresas.

Diante dos resultados, é válido sugerir a realização de estudos futuros para aprofundar mais sobre o assunto abordado neste trabalho e que alcance um número maior de Secretários Executivos não só residentes do Estado do Pará e de organizações públicas e privadas, mas de outros Estados, bem como Ong's etc. Seria válido sugerir também que se fizesse os estudo de cada uma dessas habilidades separadas para que se verifique quais delas os Secretários Executivos dominam mais.

## 6 REFERÊNCIAS

BRASIL, **LEI Nº 7.377** de 30 de setembro de 1985. Dispões sobre o exercício da profissão de secretário e dá outras providências. (1985)

\_\_\_\_\_. **LEI Nº 9.621** de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do Art. 2º, o caput do Art. 3º, o inciso VI do Art. 4º e parágrafo único do Art. 6º da Lei Nº 7.377 de 30 de setembro de 1985. (1986)

BECKER, Graciel; CEOLIN, Jamara Ceolin. **Gestão secretarial: uma nova visão de assessoramento nas organizações**. Secretariado Executivo em Revista. Passo Fundo, v.6, p. 1-15, 2010. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/2100>>. Acesso em: 04.11.2016.

BENEDICTO, S; LAMES, E e BITTENCOURT, J. **As habilidades do administrador e seus reflexos sobre a prática estratégica nas organizações contemporâneas**. REUNA, Belo Horizonte - MG, Brasil, v.20, n.4, p.115-138, 2015.

BÍSCOLI, F; CIELO I. **Gestão organizacional e o papel do secretário executivo**. Revista Expectativa. Paraná, v. 3, n. 3, p. 11-19, 2004. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/741>>. Acesso em: 10.12.205

BOOG, Gustavo. **O desafio da competência**. São Paulo: Best Seller, 1991.

CARVALHO, R. E. (2011). **A importância da tomada de decisão: e as dificuldades encontradas no momento de decidir**. Monografia (Bacharelado em Administração) Universidade de Brasília, Brasília. Brasília – DF 2011.

CASSARRO, A. C. (2001). **Sistemas de informações para tomada de decisões** (3a ed. rev. ampl.). São Paulo: Pioneira.



CAVALCANTE, R.; CALIXTO, P; PINHEIRO, M. **Análise de conteúdo:** considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.24, n.1, p. 13-18, 2014. Disponível em: <<http://www.ies.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/10000/10871>> acesso em: 13.04.2016

D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **Perfil atual do profissional de Secretariado.** Disponível em: < [http://www.fenassec.com.br/c\\_artigos\\_perfil\\_atual\\_profissional\\_secretariado.html](http://www.fenassec.com.br/c_artigos_perfil_atual_profissional_secretariado.html)>. Acesso em 10.12.2015.

DURANTE, Daniela Giaretta. **Tópicos especiais em técnicas de secretariado.** Curitiba: IESDE Brasil S.A. , 2012.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos, 1946- **como elaborar projeto de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. – 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, Arilda Schmidt. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GOLEMAN, D. **Trabalhando com a Inteligência Emocional.** Rio de Janeiro:Objetiva, 2001. 416p. ISBN 85-7302-225-6.

GOLZE, A. et Al. **O papel e a evolução da Secretária Executiva no mundo corporativo** disponível em: <[http://www.revistaeficiencia.com.br/Edicao3/arquivos/expansao\\_SemImagem3.htm](http://www.revistaeficiencia.com.br/Edicao3/arquivos/expansao_SemImagem3.htm)>. Acesso em: 13.12.2015

GOMES, Sérgio. **Relações interpessoais intensificam a coesão das equipes.** Disponível em:< [http://www.rh.com.br/Portal/Grupo\\_Equipe/Entrevista/6456/relacoes-interpessoais-intensificam-acoexao-das-equipes.html](http://www.rh.com.br/Portal/Grupo_Equipe/Entrevista/6456/relacoes-interpessoais-intensificam-acoexao-das-equipes.html)>. Acesso em: 30.11. 2016

KATZ, Robert L. **As habilitações de um administrador eficiente.** In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 2002. p. 59-92.

KUNSCH, Margarida M. K. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea.** In: Comunicação e sociedade. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), n. 32, 2º semestre de 1999, p. 71-88.

LAKATOS, Eva Maria. MARCONI, Marina. **Fundamentos de metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à administração.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração: da escola científica a competitividade na economia globalizada. 2.Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEDEIROS, João Bosco. HERNANDES, Sonia. **Manual da Secretária.** 8ed. São Paulo: Atlas, 2003.



MORAES, Leida Maria Mordenti Borba Leite de. **O futuro da profissão: um mundo de oportunidades.** Disponível em [http://www.revistaeficiencia.com.br/Edicao3/arquivos/expansao\\_Leida.htm](http://www.revistaeficiencia.com.br/Edicao3/arquivos/expansao_Leida.htm) Acesso em 10.12.2015.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal:** treinamento em grupo. 12.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2002

NOGUEIRA, Nuno. **O que é o downsizing?** Disponível em: <https://www.portal-gestao.com/artigos/6319-o-que-e-o-downsizing.html> acesso em: 11.11.2016

NONATO JUNIOR. Raimundo; **Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo;** 2009.

PIMENTA, M. A. (2004). **Comunicação Empresarial,** Campinas: Alínea, pág. 124.

SILVA, A.; SANTOS, J. e CABRAL, R. **A assessoria executiva no processo de tomada de decisão.** Revista de Gestão e Secretariado. São Paulo, v. 5, n.3, p119-142, 2014.

SIQUEIRA, Márcia Cristina Moraes de. **Técnicas Secretariais:** Reinvenção ou Adequação? In: Site da Federação Nacional de Secretárias e Secretários. Disponível em: [http://www.fenassec.com.br/c\\_artigos\\_perfil\\_tecnicas\\_secretariais\\_reinvencao\\_ou\\_adequacao.html](http://www.fenassec.com.br/c_artigos_perfil_tecnicas_secretariais_reinvencao_ou_adequacao.html) . Acesso em: 10.11. 2015.

SOUZA, Jéssica Talita de; FERNANDES, Ivonete. **O perfil do profissional de secretariado de nível superior demandado no mercado brasileiro.** IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2012. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012\\_34\\_5186.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/34/2012_34_5186.pdf). Acesso em: 13.04.2016.

TORQUATO, G. (1945). **Comunicação empresarial/comunicação institucional** – São Paulo: Summus, 1986 (Novas buscas em comunicação; v.11).

VEIGA, Denise Rachel. **Guia de Secretariado:** técnicas e comportamento. 1ª. Ed. São Paulo: Érica, 2007.

WEISINGER, Hendrie. **Inteligência Emocional no Trabalho.** Traduzido por Eliana Sabino. Rio de Janeiro: Campus, 1997. Tradução de: Emotional Intelligence at Work.