

Formação em consultoria organizacional: uma análise prática

Training organizational consulting : an analysis practice

Cibele Barsalini Martins ¹
Penha Maria Mendes Terra ²
Mauro Kiehn ³
Claudia Therezinha Kniess ⁴

Resumo

Com o intuito de contribuir com os conhecimentos teóricos e práticos dos graduandos do curso em Secretariado Executivo, foi desenvolvida uma pesquisa empírica que se valeu da aplicação de uma atividade acadêmica, denominada na instituição como Trabalho de Curso – TC. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é analisar as competências e habilidades desenvolvidas pelos acadêmicos do curso de graduação em secretariado executivo em atividades práticas de consultoria. A pesquisa teve foco qualitativo, exploratório, descritivo e foi apoiada por um levantamento bibliográfico sobre competências e habilidades voltadas a profissão de secretariado. Foram desenvolvidos 317 trabalhos, com 11 professores e 1.085 alunos, durante os anos de 2006 a 2011. Como resultado, destacou-se que: 43% das empresas adotaram sugestões descritas nos diagnósticos; a) com uma visão holística do funcionamento dos processos nas organizações os alunos melhoraram a sua competitividade no mercado, pois foi verificado o aumento no número de alunos que foram efetivados nas instituições após a conclusão do curso, como também o aumento da procura por estagiários no curso pelas

¹ Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade São Judas Tadeu, Graduação em Administração pela Universidade Nove de Julho-UNINOVE, Especialista em Qualidade nas Organizações, Mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho-UNINOVE, Doutorado em Administração pela Universidade Nove de Julho-UNINOVE, Professora na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, Brasil. Contato: cibelebm@uol.com.br

² Bacharel em Secretariado Executivo pela Universidade São Judas Tadeu, Especialista em Administração na sub-área de Qualidade nas Organizações, Professora no curso de Secretariado Executivo Bilíngue na Universidade Paulista - UNIP, Brasil. Contato: penha.terra@uol.com.br

³ Bacharel em Ciências Econômicas pela Fundação Armando Álvares Penteado, Especialização em Informática pela Universidade Paulista e em Sistemas de Informação pelo Instituto Mauá de Tecnologia, Professor Assistente II da Universidade Paulista-UNIP, Brasil. Contato: kiehn@ig.com.br

⁴ Bacharel em Química pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, e em Formação Pedagógica para Formadores da Educação Profissional pela Universidade do Sul de Santa Catarina-UNISUL, Aperfeiçoamento em Training on Sustainable Development of Mining no International Institute For Mining Technology-MINITEC Japão, Mestrado em Engenharia Química pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Doutorado em Ciência e Engenharia de Materiais pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC, Pós-Doutorado na Universidade de Aveiro- Portugal, É coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Administração-UNINOVE, Brasil. Contato: kniesscl@yahoo.com.br

empresas que tomaram conhecimento do desenvolvimento da atividade, b) os professores tiveram acesso as instalações das organizações que fecharam acordos com a instituição de ensino; c) a instituição realizou 491 acordos de cooperação com as empresas. Como contribuição principal do trabalho, destaca-se o incremento da formação do profissional específica no eixo de consultoria.

Palavras-Chave: Consultoria; Diagnóstico Organizacional; Estágio Supervisionado; Competências; Secretariado.

Abstract

In order to contribute to the theoretical and practical knowledge of students enrolled in the Executive Secretariat course, an empirical research was carried out that made use of the application of an academic activity called in the institution as Work of Course - WC. Accordingly, the objective of this work is to analyze the skills and abilities developed by academics of the undergraduate course in executive secretariat in consultancy practical activities. The research focus was qualitative, exploratory, descriptive and was supported by a bibliographical survey on skills and abilities focused on secretariat profession. It were developed 317 works, with 11 teachers and 1,085 students during the years 2006-2011. As a result, it was highlighted that: 43% of companies have adopted suggestions described in diagnostics; a) with a holistic view of the functioning of processes in organizations, students improved their competitiveness in the market, because it was observed an increase in the number of students who were hired in the institutions after completion of the course, as well as the increased demand for trainees in the course by companies who came to know their activity development; b) teachers had access to the facilities of organizations that closed agreements with the educational institution; c) the institution held 491 cooperation agreements with companies. As the main contribution of the work, it stands out the increased formation of specific professional on the consultancy shaft.

Keywords: Consulting; Organizational Diagnosis; Supervised Internship; Competencies; Secretariat.

1 INTRODUÇÃO

No contexto em que se insere a área de secretariado, muito se discute sobre as novas competências e habilidades do profissional, exigindo maturidade emocional, perfil de gestor e capacidade de tomar decisões que servirão de apoio para as decisões organizacionais (MAZULO; LIENDO, 2010). Esta ideia encontra força nos estudos de Mata (2009) ao afirmar que o secretário executivo passou a ser um agente facilitador de resultados da qualidade e de mudanças do processo de comunicação corporativo, acompanhando as tendências dos processos de gestão das organizações. Neiva e D'Elia (2009) também apontaram as novas exigências para que os secretários consigam acompanhar as demandas do mercado globalizado, ao descreverem que as novas competências deste profissional mudaram sua posição de espectador para um co-gestor, ao atuar como elo entre clientes internos e externos, no gerenciamento de informações e administração de processos de trabalho.

As autoras também afirmaram que para atender as novas demandas o profissional de secretariado deve, além de suas competências e habilidades, conhecer bem a área de atuação da empresa, seu mercado, suas diretrizes, cultura, clientes, o macro e o microambiente, fato que, torna sua atuação profissional mais abrangente e necessária para atender às demandas do mercado (MAZULO; LIENDO, 2010; MATA, 2009; NEIVA; D'ELIA, 2009).

Esse cenário e as tendências traçadas justificaram a necessidade de formar profissionais altamente qualificados. As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de graduação em Secretariado Executivo (BRASIL, 2005) estabelecem um conjunto de competências e habilidades que os graduandos devem ter contato antes de começarem a atuar no mercado. Entre elas, encontra-se a oportunidade de desenvolverem atividades práticas que conciliam a teoria aprendida e discutida em sala de aula.

Nesse sentido, este trabalho aborda uma experiência realizada por uma instituição de ensino superior do estado de São Paulo que propôs o desenvolvimento de uma atividade prática, sob orientações dos professores e supervisões de profissionais das empresas, para que os alunos do curso de graduação em Secretariado Executivo pudessem aprender e colocar em prática uma das quatro linhas de formação específicas estipuladas nas DCNs, a de consultoria.

§ 2º Os projetos pedagógicos do curso de graduação em Secretariado Executivo poderão admitir linhas de formação específicas, nas diversas áreas relacionadas com atividades gerenciais, de assessoramento, de empreendedorismo e de **consultoria**, contidas no exercício das funções de Secretário Executivo, para melhor atender às necessidades do perfil profissiográfico que o mercado ou a região exigirem (BRASIL, 2005) (**nosso grifo**).

Nesse contexto, o objetivo deste trabalho é analisar as competências e habilidades desenvolvidas pelos acadêmicos do curso de graduação em secretariado executivo em atividades práticas de consultoria. Nesse sentido, foi possível caracterizar os benefícios da atividade desenvolvida pelos alunos do último ano do referido curso sob as orientações e supervisões de professores e profissionais de empresas, possibilitando assim a aprendizagem prática da consultoria nas empresas onde os alunos realizaram seus estágios obrigatórios.

A pesquisa foi realizada por meio da observação da aplicação do trabalho de conclusão de curso dos alunos que tinham como tema o Diagnóstico Organizacional, desenvolvido em uma das empresas em que os alunos realizaram seus estágios supervisionados. Os resultados são relativos aos anos de 2006 a 2011.

Dividido em cinco seções, o trabalho aborda os seguintes tópicos: a introdução que abrange o contexto da discussão da evolução da profissão no seio da sociedade; a segunda seção trata da apresentação das competências e habilidades do profissional de secretariado executivo. A terceira está reservada para apresentar a metodologia da pesquisa e na quarta foi apresentado como a atividade foi aplicada durante os anos de 2006 a 2011. Por último, são demonstrados resultados obtidos e as considerações finais.

2 COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Em conformidade com as DCNs, o graduado no curso de Secretariado Executivo deve ser um profissional proficiente para atender a demanda do mercado de sua atuação, tanto na gestão pública quanto na privada. A efetividade do pronunciado, defende de que o perfil profissional seja de formação generalista, que permite o entendimento das estratégias e relações tanto interna quanto externa à organização, além de especialista, para garantir

eficácia de atuação e gestão na área, o que permite uma melhor adequação ao mercado de trabalho. Deste modo, são consideradas como características do perfil profissional o empreendedorismo, a criatividade, a participação, o conhecimento da gestão estratégica, a articulação em negociações que precedam às tomadas de decisões, a facilitação das relações interpessoais e intergrupais, o domínio de técnicas de sensibilização e a habilidade nos diferentes meios de comunicação dentro da organização e com diferentes grupos de clientela e de demanda (UNAMA, 2011; SENA; CASTRO; LOPES, 2006).

É nesse sentido que, para a presente pesquisa, as competências compreendem o processo de absorção e desenvolvimento de qualidades associadas ao ambiente abstrato, como teorias, estratégias, planejamento, conceito e resultados esperados, enquanto que habilidades estão associadas a qualidades materializáveis, como práticas, táticas, ações, especificações e resultados obtidos. Portanto as competências pertencem ao nível abstrato do conhecimento – o pensar, enquanto que as habilidades pertencem ao âmbito prático do conhecimento – o fazer.

2.1 Competências

Com vistas a criar condições para que os futuros profissionais egressos do curso de Secretariado Executivo possam desempenhar suas funções nas organizações, como também para criar e agregar valor as atividades, durante o curso de graduação são oferecidos recursos e instrumentos necessários à capacitação, que possibilitam ao futuro profissional de Secretariado a incorporação de competências. Algumas das competências relacionadas encontram-se disponíveis nos sites de instituições de ensino superior (UEL, 2011; UEM, 2011; UNAMA, 2011; UNINOVE, 2011; UNIP, 2011), conforme segue:

- a) articular-se de acordo com os níveis de competências fixados pelas organizações;
- b) exercer funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle;
- c) utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico, operar com valores e estabelecer relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
- d) gerenciar informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- e) utilizar eficazmente as técnicas secretariais mostrando segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;
- f) desenvolver capacidades de expressão e comunicação compatíveis com a profissão;
- g) usar o idioma pátrio com proficiência, além de saber comunicar-se em línguas estrangeiras.

Ao realizarem pesquisas sobre as atribuições dos profissionais de secretariado, Moreira e Oliva (2012) afirmaram que o secretário possui competências específicas relacionadas à comunicação, técnicas e sociais, que para Carvalho e Grisson (2002) tais competências demonstram as alterações ocorridas no perfil profissional, que passou de um sujeito passivo (executor de pequenas atividades mecânicas) para um agente facilitador e transformador (com postura pró-ativa e função criativa) dentro das organizações, ao utilizarem ferramentas gerenciais, como, por exemplo, na administração do tempo e no relacionamento com os clientes internos e externos.

2.2 Habilidades Essenciais

Do mesmo modo, paralelamente à aquisição de competências, são oferecidas atividades curriculares e complementares com a finalidade de desenvolver habilidades que deverão enriquecer o perfil profissional empreendedor, generalista e polivalente, adaptável ao ambiente socioeconômico dinâmico e exigente (UEL, 2011; UEM, 2011; UNAMA, 2011; UNINOVE, 2011; UNIP, 2011), como:

- a) iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, adaptação às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do exercício profissional;
- b) habilidade em lidar com modelos inovadores de gestão;
- c) ser polivalente e pró-ativo ao lidar com os aspectos interdisciplinares da profissão;
- d) ser negociador, reeditor de processos e facilitador na execução de projetos;
- e) atuar com responsabilidade social desenvolvendo, para tal, tanto o senso de eficácia como o senso ético, de cidadania e de responsabilidade social;
- f) demonstrar e praticar bom senso, discrição, maturidade emocional e capacidade de articulação com diferentes níveis de clientes e de organizações;
- g) valorizar e dominar os princípios de eficazes sistemas de comunicações;
- h) ter capacidade para empregar habitualmente as ferramentas de tecnologia da informação e suas inovações.

Nesse contexto, encontram-se os estudos de Castelo (2007) que ecoa nas DCNs ao indicar que o caminho para o reconhecimento e aplicabilidade da competência se faz quando o profissional assume e valoriza a profissão, vivenciando-a com dignidade e dedicação, enaltecendo, com as próprias atitudes, a sua importância nas organizações e na sociedade.

Verifica-se, desse modo que as competências (conhecimentos) e habilidades (práticas) devem ser bem desenvolvidas na capacitação do futuro profissional de secretariado, para que ele possa contribuir efetivamente com os resultados traçados pelas organizações e equipes. Logo, é importante entender que a competência depende, fundamentalmente, do padrão estabelecido para as tarefas e o ambiente, cabendo ao futuro profissional compreender qual é a sua posição e importância dentro e fora das organizações para atuar como um consultor.

Em consonância com as afirmações anteriores, conforme D'Elia (2011), para a realização de um bom trabalho de consultoria é necessário a realização de um diagnóstico real e fiel, para que depois sejam propostas medidas eficazes de soluções. Conforme Artico (2011), para realizar uma boa consultoria há necessidade de que o consultor possua experiência em atuações práticas e de conhecimentos baseados em sustentações teóricas, além de um bom *networking*. Ainda conforme Artico (2011) o consultor pode atuar em dois papéis: o de consultor de recursos e de procedimentos. Sendo que, o **consultor de recursos** volta-se para transferir seu conhecimento para solucionar os problemas existentes e o **consultor de procedimento** induz e treina os colaboradores da empresa em questão, fornecendo abordagens de métodos e valores, com o intuito de entender o processo de diagnosticar as causas dos problemas e resolvê-las. Portanto, o profissional de secretariado executivo consegue atender estas duas áreas desde que esteja inserido ao processo de mudanças na empresa, colocando em prática seu conhecimento de causa e contribuindo para que os resultados sejam consolidados.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Minayo (1994, p. 16), pode-se entender a metodologia como “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. Apoiado nesse conceito procurou-se desenhar neste artigo, um caminho que permitisse conhecer melhor as competências e habilidades relacionadas na formação dos graduandos de Secretariado Executivo de uma instituição de ensino superior do estado de São Paulo, que atua há mais de 30 anos e possui no seu quadro discente mais de 200 mil alunos matriculados, nos seus mais de 90 cursos de graduação, em seus 27 *campi* que englobam 65 unidades, pois alguns *campi* possuem mais de uma unidade, para demonstrar e descrever possibilidade de ensino-aprendizagem para o curso.

O trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva e exploratória. Descritiva ao apresentar as práticas realizadas durante a formação de futuros profissionais, no que se refere

aos retornos obtidos durante o período de tempo estipulado para a pesquisa e seus resultados ao longo dos anos; e exploratória ao possibilitar o conhecimento maior sobre a formação do profissional de secretariado e sua evolução.

Também foi adotado o enfoque qualitativo em uma pesquisa de campo, com objetivo de coletar informações primárias, por meio da observação participante, uma vez que alguns dos autores deste texto atuaram como professores orientadores e coordenadores do curso. Além disso, pode-se considerar que a pesquisa bibliográfica também foi aplicada com o objetivo de verificar e conhecer de forma mais abrangente as competências e habilidades da profissão de secretariado.

A coleta de dados foi realizada durante os anos de 2006 a 2011, em que foram observadas uma turma de concluintes em 2006, uma em 2007, quatro turmas em 2008 e sete turmas dos anos de 2009 a 2011, quando somadas totalizaram 1.085 alunos do curso de graduação em Secretariado Executivo que foram matriculados nas turmas de último ano do período avaliado.

As categorias selecionadas para a análise dos dados coletados foram fundamentadas nos autores escolhidos para a sustentação teórica da pesquisa, em consonância com os objetivos propostos. Portanto as categorias *a priori* são: competências, habilidades requeridas aos profissionais de secretariado.

3.1 A Proposta do Trabalho Desenvolvido

As atividades desenvolvidas foram estruturadas e definidas nas disciplinas Projeto de Pesquisa e Projeto de Pesquisa Aplicada, que tiveram em seus objetivos atender proposta do Projeto Pedagógico do Curso - PPC da IES pesquisada. A partir da definição do trabalho foi elaborado o manual de orientação, em duas versões, sendo uma versão publicada oficialmente nos colegiados da instituição, e a segunda com comentários e notas explicativas sobre cada atividade que deveria ser desenvolvida. Os alunos, professores e supervisores tiveram acesso às duas versões.

Para iniciar os trabalhos, os alunos se organizaram em grupos de quatro a sete estudantes e preencheram os formulários para oficializar a formação dos grupos. Nos formulários os grupos também informavam qual a empresa escolhida para ser o objeto de estudo. A partir do momento em que o professor aprovava a formação do grupo e a empresa escolhida, os alunos iniciavam uma pesquisa documental, com o objetivo de compreender o contexto organizacional, seu mercado de atuação e seus processos. Como a atividade estava vinculada a uma empresa que pelo menos um dos alunos estivesse em estágio, foi dada total liberdade para que os grupos escolhessem as empresas que lhes forneceria melhores condições para pesquisar, planejar, implantar e acompanhar a implantação das sugestões de melhoria, verificou-se que as empresas escolhidas eram privadas, de médio e grande porte, predominantemente localizadas na cidade de São Paulo, dos setores de serviços e industrial. Na sequência, os alunos iniciavam pesquisas de campo para levantar dados primários junto aos funcionários, colaboradores e gestores por meio de questionários com perguntas fechadas e/ou abertas, com objetivo de identificar os pontos fortes e os de melhorias, para então elaborarem os diagnósticos organizacionais, vinculados às atribuições do profissional de secretariado que atuava na empresa pesquisada e então definir planos para melhoria dos processos.

Para as análises, os alunos utilizaram a Metodologia de Análise e Solução de Problemas - MASP e suas ferramentas de pesquisa de campo, como a Gravidade, Urgência e Tendência - GUT, Diagrama das Relações, Diagrama de Ishikawa, 5W2H e Ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Act*) como instrumentos fundamentais para a implementação eficiente e eficaz de propostas para equacionar e resolver problemas.

Na sequência do trabalho, os alunos apresentavam suas propostas de melhoria para as causas dos efeitos levantados nos pontos a serem melhorados na empresa e os planos de ações definidos com suas etapas, seus funcionamentos, custos financeiros gerados para suas implantações, os benefícios resultantes, os resultados que as empresas poderiam obter, as recomendações para os responsáveis pelas aplicações e onde seriam empregados, além de indicar as perspectivas de manutenções para que as deficiências detectadas fossem erradicadas.

Ressalta-se que todo o trabalho foi desenvolvido pelos alunos matriculados no último ano do curso, porque se acredita que só após vivenciarem discussões, análise de *cases*, conteúdos desenvolvidos durante o curso e o início da realização do estágio supervisionado obrigatório é que eles possuem condições de atenderem as etapas e conteúdos relacionados.

Para atender, de maneira satisfatória, o primeiro relatório parcial, recomendou-se respeitar os seguintes aspectos: definição dos orientadores; definição da organização alvo da pesquisa; programação para coleta das informações; tratamento do material coletado em função dos objetivos fixados para o início dos trabalhos. Para tanto, também recomendou-se: elaboração do plano de redação e a própria redação do primeiro relatório de pesquisa; revisão do texto, encadernação e entrega das cópias nas datas fixadas; organização do material conforme especificações do sumário oficial. Também foi recomendado aos alunos, respeitar os padrões estabelecidos pelas normas da ABNT, elaborar a capa, a folha de rosto, o sumário e o índice de figuras; elaborar a Introdução – o conteúdo dessa seção incluiu, no mínimo, a explicitação dos objetivos que pretendiam alcançar e os recursos metodológicos utilizados nos processos de coleta e de tratamento dos materiais que fundamentaram os conteúdos desenvolvidos.

Além das indicações anteriores, os alunos receberam um roteiro previamente estabelecido para confeccionarem as estruturas dos seus trabalhos, os quais foram divididos em cinco fases com a indicação de elaboração de quatro capítulos fundamentais, conforme segue:

Fase I composta pela elaboração de uma INTRODUÇÃO que proporcionasse a inserção do leitor ao trabalho, com a apresentação da justificativa da proposta do trabalho e da empresa escolhida.

O Capítulo I - HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO, que teve como objetivo básico realizar o levantamento e apresentar as informações básicas da organização, como razão social, endereço completo e os nomes e cargos dos responsáveis; o histórico com ano de fundação e caracterização dos membros fundadores. Neste item os alunos relataram desde o início da formação da empresa aos dias atuais; descreveram as diretrizes organizacionais da empresa: missão, visão, objetivo e valores (princípios); apresentaram os aspectos competitivos da organização que tratou sobre a descrição da natureza do negócio: setor de atividade e evolução – principais produtos. Apresentaram a carteira de produtos/serviços e detalharam como eram os principais mercados de atuação da empresa.

Os grupos também demonstraram como a empresa trabalhava para ser competitiva no mercado, como exemplo, tiveram que constatar se a empresa investia em tecnologia ou em pesquisa. Descreveram também, o relacionamento e os tipos de clientes da empresa, como por exemplo: os perfis dos seus clientes externos e internos, consumidores, compradores, pagantes, influenciadores, da concorrência, lucrativos, finais e intermediários; identificaram

os principais concorrentes diretos e indiretos com a finalidade de conhecer os perfis das outras empresas comparando-as com o da empresa em que foi realizado o diagnóstico.

Na fase II, denominada na atividade como Capítulo II - PERFIL DA ORGANIZAÇÃO, que teve como base os estudos de Daft (2002) sobre as Dimensões do Projeto Organizacional, para possibilitar o conhecimento da empresa de forma estratégica e o seu funcionamento. Para tanto, os alunos tiveram de discorrer sobre as Características Internas da Organização; como era o nível de formalização praticado na empresa, por meio dos processos de comunicação e gestão. Os alunos verificavam o nível de autonomia dos funcionários nas tomadas de decisões; sobre o aspecto da especialização, verificavam os padrões de gestão e de delegação das empresas tendo considerado os aspectos descritos no Quadro 1.

ASPECTOS	INFORMAÇÕES QUE DEVERIAM SER COLETADAS
Centralização	Como funcionava o poder na empresa, flexível ou rígido, ou ainda se era um sistema participativo, onde todos possuíam a responsabilidade de trazer soluções aos problemas.
Profissionalismo	O nível de educação formal e de treinamento dos funcionários, se a empresa contribuía e investia na formação profissional de seus empregados, ou buscava profissionais prontos no mercado.
Infraestrutura	Qual era o porte, como era caracterizada a empresa e a área que a empresa ocupava (espaço físico).
Instalações	Como era o suporte físico e a tecnologia utilizada na empresa.
Perfis das lideranças	Identificar que tipo de liderança predominava e a compatibilidade entre a liderança e o histórico da organização.

Quadro 1: Aspectos e informações solicitados.

Fonte: Adaptado de Daft, 2002.

Nesse contexto, os alunos descreveram primeiramente a formação da empresa no contexto interno, conforme apresentado no quadro 1, a formação requerida para os principais cargos da empresa. Nos casos em que os alunos identificaram que não existia uma descrição formal para a contratação de profissionais, levantaram quais eram as exigências para ocupar os cargos. Também realizaram a descrição dos perfis dos colaboradores, apresentaram os departamentos, os diagramas e as descrições dos conteúdos dos organogramas organizacionais, e acrescentaram as informações sobre o papel que cada departamento desempenhava, considerando a importância e a funcionalidade, descrevendo os principais processos e procedimentos.

Com o intuito de conhecer as Características Externas da Organização, os alunos buscaram informações sobre as empresas, discorrendo sobre números de colaboradores envolvidos diretamente com o funcionamento da empresa, quantos prédios, locais, e instalações que ela possuía. Consideraram-se, também, as dimensões das empresas ao analisar variáveis como o posicionamento de mercado, a situação no âmbito concorrencial e outras indicações que a destacavam em seu universo corporativo.

Analysaram-se os critérios de relacionamento com os principais fornecedores, informando como foram realizados os contatos e as estratégias de relacionamentos duradouros para assegurar o fluxo de implementos à produção.

Outro item incluído nos estudos foi a identificação do modo como as empresas se relacionam com o tema responsabilidade social, levantando os projetos sociais internos e externos, objetos da atenção da organização. Finalmente, identificavam e descreviam os Programas de Qualidade na Organização.

Após a entrega do 2º relatório parcial contendo as informações acima, os alunos elaboraram uma pesquisa restrita ao ambiente de atuação da empresa com a finalidade de identificar os pontos passíveis de melhorias nos processos da organização. As pesquisas eram

estruturadas e conduzidas por meio de questionários. Para a elaboração dos questionários foram considerados cinco critérios predeterminados, que foram baseados no Prêmio Nacional de Qualidade da Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade - FNQ, que são: clientes, comunicação, estratégias e planos, pessoas, recursos e equipamentos (FNQ, 2004). Os critérios permitiam a composição de indicadores que norteavam os alunos no desenvolvimento da avaliação de possíveis pontos de melhoria. O questionário, baseado nos cinco critérios, tratava de aspectos de visão interna que os próprios colaboradores da empresa alvo externavam.

Para a elaboração dos questionários, os alunos formularam questões que proporcionassem aos respondentes clareza e objetividade nas respostas. Para os critérios deveriam considerar de antemão:

- a) Clientes: Como a empresa trata o seu cliente? Qual o processo adotado pela empresa para chegar até o cliente? Exemplo: a comunicação com a empresa funciona de que forma? Existe na empresa a ouvidoria? Existe o “fale conosco?”, “E-mail”, “Correspondências”, “telefone” e outros?
- b) Comunicação: como é realizada? Formal ou informal? (avaliação do nível de burocracia). São aceitas sugestões e opiniões? Como a organização trabalha o *feedback*? Exemplo: em alguns órgãos públicos são totalmente formais – isso poderia ser constatado pela demora das resoluções dos problemas.
- c) Estratégias e Planos: verificar se os colaboradores conhecem e participam da elaboração e execução das estratégias e planos de forma consciente do departamento em que o colaborador atua; da empresa como um todo.
- d) Pessoas: verificar a existência e o funcionamento de planos de carreiras. Investimentos de desenvolvimento profissional ou capacitação.
- e) Recursos e Equipamentos: como são os investimentos no seu departamento? Ou na empresa como um todo? Existe uma justificativa institucional para ser da forma que é?

Antes de aplicar os questionários, os alunos os submetiam ao supervisor e ao professor orientador a fim de verificar se eram adequados ao projeto. O agrupamento, a tabulação e a interpretação dos dados obtidos forneceram os subsídios para fechar o diagnóstico e apresentar os pontos prováveis de serem melhorados.

A terceira fase referiu-se ao Capítulo III – DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL, que tratou sobre a entrega dos resultados da pesquisa de campo, e quando foram apresentados os questionários respondidos e a análise dos dados coletados. Nessa fase, os discentes mobilizaram os esforços na elaboração da discussão conceitual dos critérios norteadores da avaliação da organização alvo de estudo, a pontuação dos critérios e a síntese da pontuação seguida do diagnóstico organizacional. Para fundamentar essa fase, a concretização da pesquisa de campo apresentada no relatório final da pesquisa era primordial. Diante disso, os alunos foram orientados a seguirem os ensinamentos de Marconi (1990), sobre a pesquisa de campo, utilizada com objetivo de obter informações e conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta.

Assim, os alunos informaram a metodologia de realização da pesquisa, se por entrevista, por observação, se as questões foram abertas ou fechadas; ou ambas, quais departamentos foram envolvidos na pesquisa, para quantas pessoas foram distribuídos ou aplicados os questionários, quantos responderam, como foram tabulados os resultados das questões, qual foi a metodologia adotada para chegar-se à pontuação.

Já na quarta fase, Capítulo IV – PLANOS DE MELHORIA E MANUTENÇÃO, os discentes apresentaram as propostas com sugestões de melhoria frente aos problemas

identificados nos resultados das análises das respostas aos questionários, tendo como cenário o descritivo do ambiente organizacional realizado nas etapas anteriores.

A análise dos dados, a categorização das oportunidades de melhorias e a elaboração das propostas foram desenvolvidas com a utilização de ferramentas de gestão e da gestão da qualidade, como o MASP – Método de Análise e Solução de Problemas – que utiliza ferramentas como a Estatística, o diagnóstico, a Análise de Pareto, o 5W2H, o GUT – Gravidade, Diagrama das Relações, Urgência e Tendência e o Diagrama de Ishikawa. As primeiras ferramentas foram utilizadas na análise das organizações e as demais para identificar os problemas, determinar a prioridade e finalmente verificar se a organização tinha as condições para a implementação do plano de melhoria. Verificados esses tópicos faziam-se os estudos de Planejamento de implementação, utilizando as funções da administração, pelo método PDCA (*Plan, Do, Check, Act*).

Na Manutenção preventiva, os discentes apresentaram soluções para evitar que o ponto negativo voltasse a acontecer; os cuidados para evitar o ressurgimento do problema, descrição de quais meios poderiam utilizar para a prevenção, a frequência das verificações (mensal, bimestral, semestral, anual ou outros) e por fim, a automação que deveria ser apresentada como forma de incorporar a solução aos procedimentos da organização.

A fase final, fase cinco, consolidava os trabalhos sob a forma de relatório, segundo as normas ABNT, que uma vez aprovados pelos professores orientadores eram submetidos à apresentação oral pelos grupos, diante de banca formada por professores e representantes das empresas pesquisadas.

Por terem o domínio de suas empresas, a participação de representantes das organizações legitimaram os trabalhos desenvolvidos, sendo uma das exigências no ato da escolha da empresa estudada o acompanhamento de pelo menos um profissional, denominado como supervisor, dele foi esperado além do acompanhamento das atividades pesquisas e desenvolvidas pelos alunos, também a avaliação parcial dele e o constante contato com os professores do curso, para dirimir possíveis dúvidas ou contribuir com sugestões para melhorar o desempenho dos alunos. Além disso, na apresentação oral do trabalho, tais supervisores foram convidados para participarem das bancas de avaliação, momento que os profissionais supervisores (executivos) manifestaram-se surpresos com a qualidade, o conteúdo e a consistência das propostas apresentadas, de modo que vários alunos acabaram se beneficiados com o reconhecimento profissional nas empresas em decorrência direta da realização do trabalho.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS:

Como descrito, a proposta, o manual e a estruturação das atividades foram desenvolvidas segundo os parâmetros estabelecidos no Projeto Pedagógico de Curso – PPC da IES.

Pelos trabalhos avaliados foi possível verificar que com o desenvolvimento das cinco fases os alunos puderam compreender o funcionamento dos processos chave e de apoio realizados nas empresas, com exemplo, cita-se: a) Na 1ª fase, eles tiveram acesso as informações relevantes sobre o surgimento e a história organizacional, que possibilitou o conhecimento da constituição da cultura e as diretrizes organizacionais que traduzem a forma como cada empresa lida com as informações e as transformam em seu contexto organizacional e atuação no mercado que compete; b) Na 2ª fase os alunos tiveram a oportunidade de aprender como funcionam e são dimensionadas as estruturas organizacionais, ao estudarem os cinco aspectos que segundo Daft (2002) formam as Dimensões de um Projeto Organizacional (Centralização, Profissionalismo, Infraestrutura, Instalações, Perfis das Lideranças) com a compreensão do funcionamentos desses itens os alunos obtiveram uma

visão mais ampla do funcionamento interno da organização, para então iniciar o processo de entendimento de toda a estrutura organizacional; c) Já na 3ª fase do trabalho foram realizados os tratamentos das informações coletadas pelos alunos nas organizações, para a elaboração do Diagnóstico Organizacional; tal procedimento forneceu a sustentação necessária para a apresentação da 4ª fase; d) que foi quando os alunos apresentaram os Planos de Melhoria e Manutenção, para tanto conforme a necessidade identificada em cada empresa, os alunos adotaram as ferramentas de gestão ou da qualidade que o grupo considerou mais adequada e orientada pelo professor e em concordância com o supervisor; e) A 5ª e última fase, foi considerada como a consolidação de todo o trabalho executado, apresentado em forma de relatório com o estudo detalhado da organização, a identificação do que foi diagnosticado pelo grupo para ser melhorado na empresa, bem como, os estudos realizados por eles sobre o assunto e as vantagens para a empresa em adotar as medidas de correções apresentadas pelo grupo e a alternativas de manutenção e prevenção para que a melhoria fosse de fato implantada e mantida.

A observação do desenvolvimento dos trabalhos foi realizada durante os anos de 2006 a 2011, envolvendo 13 turmas de alunos matriculados no último ano do curso, divididos em uma turma de concluintes em 2006, uma em 2007, quatro turmas em 2008 e sete turmas em 2011. Durante esse período foram desenvolvidos e concluídos 317 trabalhos com a participação de aproximadamente 1.085 alunos que foram matriculados nas turmas de último ano do curso entre 2006 a 2011. Como orientadores participaram 11 professores.

A proposta de trabalho foi relacionada com o desenvolvimento de competências e habilidades necessárias para o desempenho profissional de secretariado descritas nas DCNs (BRASIL, 2005). Observou-se que, ao estudar em detalhe cada organização que os alunos estavam envolvidos, possibilitou o desenvolver nos alunos das competências e as habilidades requeridas na época pelo mercado de trabalho. A constatação disso se deu pela quantidade de empresas que adotaram as soluções dos alunos, bem como, pelas contratações de 80% do alunado envolvidos nos projetos. Também foi possível constatar a formação generalista, uma vez que as soluções apresentadas foram para empresas, equipes e departamentos diversificados, pois os alunos estudaram a estrutura, as estratégias e a forma como são constituídas e geridas as relações internas e externas das empresas. Isso possibilitou uma análise abrangente de toda a organização, que resultou em sugestões de melhorias em empresas que atuavam em dois setores econômicos: industrial e serviços, com equipes dentre cinco a setenta e oito integrantes e com projetos desenvolvidos para departamentos de vendas, comercial, marketing, logística, gestão de recursos humanos, finanças, tecnologia da informação, produção, compras, negócios, diretorias, superintendências, jurídico, etc.

Além disso, a atividade proporcionou a formação especialista, conforme descrita nas DCNs (BRASIL, 2005). Isso porque todos os projetos tinham como características apresentar melhorias em processos, rotinas e atividades relacionadas com a atuação do profissional de secretariado, como por exemplo: melhoria no fluxo de informação, com padronizações dos processos e/ou automatização; padronização de fluxo de trabalho; treinamentos para colaboradores que atuavam em processos de apoio; coordenação na gestão do relacionamento do cliente; padronização, informatização e controle no fluxo de documentos físico e virtuais; atualização de sistemas de informações, dentre outros.

Com a utilização das Ferramentas de Gestão e da Qualidade os alunos identificaram a importância de constar nos projetos que são apresentados no mercado de trabalho, um estudo aprofundado dos assuntos que eles futuramente irão apresentar nas empresas que irão atuar. Isso porque as ferramentas forneceram para os grupos os argumentos necessários para demonstrar, por exemplo, as causas, os efeitos e a necessidade de adequação nos pontos que eles detectaram a oportunidade de melhoria, como em um dos casos que inicialmente acreditava-se que a falta de retornos para os clientes era resultado da falta de preparo dos

operadores/atendentes das ligações. Mas, após a aplicação da Ferramenta Diagrama das Relações, foi constatado que, além da falta de preparo dos colaboradores, também havia a questão do ambiente inadequado (*layout*) que dificultava o atendimento, além da falta de suporte técnico para que os colaboradores pudessem fornecer as respostas corretas aos clientes.

Para tanto, verificou-se que, para a realização da 1ª fase do trabalho, foram desenvolvidas algumas habilidades essenciais, conforme constam nas DCNs (BRASIL, 2005), tais como as de: a) iniciativa, uma vez no primeiro momento os alunos tiveram de se organizar em grupos de quatro a sete membros (entre os anos de 2006 a 2008 o trabalho era individual, passando para grupo a partir de 2009); b) criatividade: escolher entre as empresas que realizavam os estágios supervisionados qual seria o objeto da pesquisa, uma vez que todos necessitaram analisar qual era a empresa que melhor atenderia os quesitos do trabalho e iria disponibilizar as informações necessárias; c) vontade de aprender: para percorrer todas as etapas do trabalho, ao descobrir os caminhos para obter os dados e informações necessários para o desenvolvimento do trabalho; d) abertura às mudanças: para aceitar as trocas de alternativas ou estratégias estabelecidas pelo grupo ou pela empresa pesquisada, para atender as exigências que um trabalho de pesquisa demanda; e) consciência das implicações e responsabilidades éticas do exercício profissional: ao manipular dados e informações das empresas pesquisadas e de seus funcionários e colaboradores.

Na 2ª fase do trabalho, para coletar as informações sobre o perfil organizacional e descrevê-lo, foram desenvolvidas as habilidades: a) em lidar com modelos inovadores de gestão, já que a grande parte dos alunos conhecia somente as teorias que foram apresentadas nas aulas de Administração e acreditava que grande parte das empresas atuavam de forma burocrática. Ao se depararem com a realidade de empresas de médio e grande porte, os alunos identificaram que as empresas atuam com uma mescla das Teorias Gerais de Administração e não somente com uma ou outra teoria. Com essa percepção, houve uma modificação de comportamento nas disciplinas voltadas para estratégias organizacionais, em que os alunos traziam para as aulas exemplos do que vivenciavam nas empresas, enriquecendo, sobremaneira, as discussões em sala e, conseqüentemente, as discussões contribuíram para o aprimoramento dos trabalhos de vários grupos, o que acabou também desenvolvendo a habilidade de lidar com os aspectos disciplinares da profissão. Nessa fase, também foi percebido que os alunos puderam desenvolver a competência de articularem-se de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações, uma vez que tiveram de buscar os dados e informações em diversos setores e departamentos das empresas.

Quanto à busca das informações, durante a pesquisa de campo, os alunos tiveram a oportunidade de: a) demonstrar e praticar bom senso, discrição, maturidade emocional e capacidade de articulação com diferentes níveis dentro da organização, ao selecionar e manipular informações para atender os objetivos do trabalho proposto e ao se relacionarem com as pessoas envolvidas com as atividades das empresas pesquisadas, sem alterar suas rotinas e atividades; b) utilizar raciocínio lógico, crítico e analítico, operar com valores e estabelecer relações formais e causais entre os fenômenos e situações organizacionais, quando colheram e analisaram as informações obtidas.

Na 4ª fase foram desenvolvidas as habilidades de: a) gerenciar informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários, ao demonstrar transparência nos resultados obtidos, uma vez que antes de apresentar o trabalho para a banca examinadora os alunos tiveram oportunidade de demonstrar os resultados da pesquisa para o professor orientador e para o profissional da empresa que atuou como supervisor do trabalho; b) valorizar e dominar os princípios que alavancaram eficazes sistemas de comunicação ao aprender a observar a prática vinculada à teoria, estabelecendo o vínculo entre a academia e o

mercado ao serem orientados pelos professores e supervisionados por profissionais das empresas.

Com a conclusão do desenvolvimento do trabalho, infere-se que os envolvidos ganharam com a experiência. Conforme relatos das empresas, 43% colocaram em prática algumas das sugestões descritas nos diagnósticos e também de conhecerem de forma mais detalhada como é a formação do profissional de Secretariado Executivo, conhecer o potencial desse profissional, quais contribuições ele pode gerar para a empresa que tem em seu quadro de colaboradores pelo menos um profissional de Secretariado Executivo. Uma das empresas relatou que não conhecia a abrangência que essa formação possui. Outro item importante que as empresas colocaram foi a oportunidade de enviarem representantes para participarem das bancas de avaliações e aprovações dos trabalhos – o que para elas foi a demonstração da seriedade do trabalho e o amadurecimento na formação dos alunos, bem como a demonstração efetiva da preocupação da instituição, representada pelos seus cursos em aproximar a academia do mercado de trabalho.

Os professores relataram que a oportunidade de terem acesso às empresas, e suas diversas áreas, também contribuiu para o aprimoramento de suas atividades – dois professores publicaram os resultados dos trabalhos que eles acompanharam e orientaram em congressos internacionais, realizados fora do Brasil e três publicaram em um evento de abrangência nacional.

Os alunos conquistaram oportunidades no mercado, uma vez que aproximadamente 80% deles foram efetivados ao concluir o curso – além da satisfação de verem os resultados de seus estudos e planejamentos colocados em prática. A instituição de ensino ganhou com abertura de 491 acordos de cooperação com as empresas e a concretização de uma sólida formação para a atuação profissional de seus egressos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para os cursos de Secretariado Executivo oferecem oportunidades aos discentes de colocarem em prática os conhecimentos adquiridos convertendo-os em habilidades profissionais. Na busca de aprimoramento e enriquecimento profissional, a oportunidade oferecida aos alunos de atuarem como consultores, na elaboração de diagnósticos organizacionais e apresentar planos de melhorias proporcionou, na prática, consolidar que o profissional da área de secretariado pode contribuir para aumentar o desempenho e melhorar as inter-relações profissionais, além de confirmar a articulação que este profissional possui em relação à empresa, sua atuação e negócio.

Durante o desenvolvimento do trabalho de consultoria organizacional foi possível observar as variáveis que permeiam o dia a dia de uma organização. De acordo com os depoimentos dos alunos, muitos conseguiram obter visão holística dos processos, identificar pontos fortes e detectar os pontos de melhoria, que interfeririam positivamente no desempenho da empresa.

Por meio da identificação dos pontos de melhorias, os alunos obtiveram informações concisas pelas quais os planos de ação foram traçados, a fim de sanar os pontos identificados como passíveis de melhorias apresentados em cada trabalho concluído.

Os envolvidos com a atividade reconhecem que para desenvolver um trabalho de tal relevância foi fundamental dispor de conteúdos ricos em informações e detalhes, fato esse que foi possível devido às orientações dos professores, as supervisões dos profissionais e as parcerias que foram criadas entre as empresas e a Instituição de Ensino. Além disso, foi perceptível que a utilização de boas práticas, valores éticos e idoneidade, contribuíram para o aprimoramento de todos (alunos, professores, profissionais e organizações). Verificou-se que comumente havia entendimento entre todos os atores do processo e assim o trabalho fluía com

maior eficiência, enquanto que os eventuais conflitos emperravam os processos, atrasavam os grupos e impactavam negativamente no andamento das fases do trabalho.

Pelos conhecimentos adquiridos com a prática deste trabalho, os participantes o consideraram como uma experiência enriquecedora no âmbito acadêmico e profissional. Os alunos relataram que se sentiam mais seguros para concorrer no mercado que se mostra cada vez mais competitivo e tiveram também oportunidade de conseguir visualizar como a teoria está relacionada à prática e vice-versa – algo até então um pouco nebuloso. Além disso, alguns consideraram que haviam se apoderado de habilidades para atuar na área de consultoria, pois os conhecimentos adquiridos sobre o funcionamento das organizações e quais meios poderiam percorrer para saber como contribuir de forma efetiva para as organizações era um caminho percorrido por poucos da profissão e, portanto um nicho de mercado a ser explorado.

As empresas envolvidas no projeto, principalmente as que estão em busca constante de aprendizagem, inteiraram-se de que a formação do profissional de secretariado pode atendê-las em diversos setores da organização. Também identificaram oportunidades para desenvolverem outras atividades relacionadas com o ambiente externo, como: manter o vínculo com a instituição de ensino superior, para que os alunos utilizem as empresas como “laboratórios experimentais” para contribuir ainda mais na formação de novos profissionais.

Os supervisores (profissionais das empresas) – muitos inclusive surpresos positivamente com os resultados auferidos – também reconheceram que as atividades desenvolvidas igualmente os beneficiaram, uma vez que muitos se sentiram obrigados a buscar informações para dar o suporte adequado aos alunos para que pudessem apresentar um trabalho de qualidade. Além da oportunidade, para muitos, de poder retornar à universidade, sentir-se acolhido e verificar o quanto ele ainda pode contribuir para a formação de novos profissionais. Alguns supervisores relataram ainda ter sentido a necessidade de se buscar novos conhecimentos objetivando até cursos de pós-graduação.

Para os professores, o trabalho foi considerado em um primeiro momento árduo, mas as conquistas que decorreram durante os anos recompensaram o esforço. Inicialmente os professores sentiram a mudança de comportamento dos alunos em sala de aula – uma vez que durante o desenvolvimento do trabalho os alunos perceberam que os assuntos tratados em sala iriam contribuir de alguma forma com o trabalho que estavam desenvolvendo. Posteriormente, as relações que foram criadas entre os professores e os profissionais supervisores das empresas contribuíram para aumentar o domínio do professor em sua área de atuação e, como resultado, os professores também conseguiriam demonstrar com mais eficiência a relação entre a teoria e a prática.

Para a instituição, os 491 convênios formalmente firmados com as empresas contribuíram, sobremaneira, para a formação acadêmica de seus alunos e, conseqüentemente, permitiu que a instituição identificasse as demandas que as empresas necessitam, objetivando atualizar suas ementas e conteúdos programáticos para atendê-las e contribuir, assim, para o desenvolvimento local e regional.

Por fim, como contribuições do trabalho apresentado, em termos práticos o modelo apresentado pode ser replicado em cursos de outras instituições que oferecem a formação em Secretariado Executivo. Em termos acadêmicos, este estudo buscou contribuir para as discussões sobre a formação profissional em secretariado, considerando a pouca incidência de pesquisas na área e especificamente sobre as atividades desenvolvidas, praticadas, formas de aplicação e absorção para o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para os futuros profissionais atuarem no mercado de trabalho.

6. REFERÊNCIAS

ARTICO, J. A. **A atuação do secretário executivo como consultor.** In: anais do 2º Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo. Passo Fundo: UPF, outubro, 2011.

BRASIL. Ministério da Educação. Conselho Nacional De Educação. **Diretrizes Curriculares do Curso de Secretariado Executivo.** Res.: nº 3, de 23 de junho de 2005.

CARVALHO, Antonio Pires; GRISSON, Diller. Manual de secretariado executivo. São Paulo: Difusão Cultural do Livro Ltda., 2002.

CASTELO, Márcia Janaina. **A formação acadêmica e a atuação Profissional do secretário executivo,** 2007. Disponível em: <http://www.fenassec.org.br/pdf/artigos_trab_cientificos_a_formacao_academica_e_a_atuacao_profissional_do_secretario_executivo_completa.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2011.

D'ELIA, M. E. S. **Ser + mais em gestão do tempo e produtividade: estratégias e ferramentas para atingir a excelência no dia a dia.** In: RIZZI, M.; SITA, Mauricio (Orgs.). São Paulo: Editora Ser mais, 2011. Cap. 7, p. 57-63.

DAFT, R. L. **Organizações – teoria e projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FUNDAÇÃO PARA O PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de Excelência** 2004. Disponível em www.fpnq.org.br. Acesso em: 29/01/2004.

MAZULO, R.; LIENDO, S. **Secretária: Rotina gerencial, habilidades competências e plano de carreira.** Ed. SENAC: São Paulo, 2010.

NEIVA, E. G.; D'ELIA, M. E. S. **As novas competências do profissional de Secretariado.** 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

MATA, M. A. **Gestão secretarial: o desafio da visão holística.** In: PORTELA, Keyla Christina Almeida e SCHUMACHER, Alexandre José (Orgs.). Cuiabá: Adeptus, 2009. v. 1, 294 p.

MINAYO, M. C. S. (org). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Rio de Janeiro: Vozes, 1994.

MOREIRA, Katia Denise; OLIVO, Luis Carlos Cancellier de. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado – GeSec:** São Paulo, v. 3, n. 1, p 30-53, jan./jun. 2012. Disponível em: <http://revistagesec.org.br/ojs-2.3.8/index.php/secretariado/article/view/62/pdf>. Acesso em: 08 ago. 2012.

SENA, A.; CASTRO; M. G. S.; LOPES, R. R. de S. **A ascensão da carreira de profissionais de secretariado executivo a cargos de gestão em salvador.** Disponível em: <<http://www.dasecretariado.ufba.br/art%20rosa.pdf>>. Acesso em: 26 mai/2011.

UEL - Universidade Estadual de Londrina. **Catálogo de cursos: Secretariado Executivo.** Disponível em: <www.eul.br/prograd/catalogo-cursos/catalogo_2011/informacoes_cursos/secretariado_executivo.pdf>. Acesso em 26 mai.2011.

UEM - Universidade Estadual de Maringá. Secretariado Executivo Bilíngue. Disponível em: <www.pen.uem.br/html/pen/graduacao/cursos/set.pdf>. Acesso em 26 mai. 2011.