

O Secretário Executivo como Líder e Gestor de Pessoas: Uma Abordagem Descritiva dos Desafios Enfrentados

Daniela Graciela Silva Brito - danielabrito@ufc.br
Graduanda em Secretariado Executivo pela Universidade Federal do Ceará
LindoJane Gomes Nunes - lindojane@ufc.br
Maria das Dores Vieira de Souza Pontes - dorinha_vsp@yahoo.com.br
Secretárias Executivas da Universidade Federal do Ceará

RESUMO

Liderança é um dos principais temas discutidos na área de gestão de pessoas e secretarial, tendo em vista que diversos teóricos e as grandes empresas reconhecem nos gestores uma forma de captar e reter os melhores talentos dentro das organizações, além de auxiliar na disseminação das metas. O objetivo deste trabalho é fazer uma abordagem descritiva dos desafios encontrados pelos Secretários Executivos enquanto gestores de pessoas e líderes nas organizações contemporâneas. A pesquisa desenvolveu-se a partir de uma revisão bibliográfica, empreendendo uma análise descritiva, bem como qualitativa, seguida de um estudo de campo, feito com 15 profissionais atuantes na área de gestão de pessoas, de diversas empresas privadas, no Ceará. Como resultado da pesquisa constatou-se que pequena parte dos profissionais entrevistados ainda encontram dificuldades na atuação, tais como: reconhecimento do superior; resistência e desenvolvimento dos liderados e distribuição de tarefas, porém os profissionais mostraram que buscam desenvolver-se constantemente, tendo em vista o grande acesso à informação possibilitado pelo avanço da tecnologia. Os profissionais estão cientes das causas que os levam a enfrentar tais dificuldades e trabalham para que elas sejam solucionadas ou amenizadas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Secretariado Executivo; Liderança.

ABSTRACT

Leadership is one of the main discussed topics in the area of people and secretarial management, considering that many theorists and managers in large companies recognize a way to attract and retain the best talent within organizations, besides assisting in the dissemination of the goals. This study is a descriptive approach to the challenges found by the Executive Secretaries as people managers and leaders in contemporary organizations. The survey was developed from a literature review, undertaking a descriptive analysis as well as qualitative, followed by a field study done with 15 professionals working in the area of people management of several private companies in Ceará. As a result of the research it was found that small part of the interviewed professionals still figure difficulties in performance, such as recognition of the superior; resistance and led the development and distribution of tasks, but professionals showed that seek to develop themselves constantly in view great access to information made possible by advancing technology. Professionals are aware of the causes that lead them to confront those difficulties, and they work to solve or mitigate those difficulties.

Key-words: People Management; Executive Secretaryship; Leadership.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão Secretarial ainda é um tema pouco conceituado, porém muitos questionamentos surgem em torno do referido tema, tendo em vista que não existem muitos conceitos definidos. O tema é, ainda, bem recente e induz à pesquisa constante para que se chegue a um conceito próprio e mais universal. Não é possível, então, falar em outras gestões sem falar em gestão secretarial, tendo em vista que esta se deriva das outras. Se um Secretário Executivo atua como líder e gestor de pessoas, pode-se inferir que esse profissional está, também, utilizando a gestão secretarial.

O presente trabalho buscou realizar uma pesquisa abordando, especificamente, os principais desafios do Secretário Executivo enquanto líder e gestor de pessoas, atuando nas organizações contemporâneas.

Nesse contexto, a escolha desse tema se justifica por ser algo bastante abordado pelos profissionais da área de gestão, pois estes ainda encontram dificuldades e desafios quanto ao exercício da liderança, tendo em vista que esta tem sido alvo de grandes análises na área de gestão de pessoas e secretarial, a fim de identificar se os profissionais se posicionam como líderes. Para tanto, buscou-se fazer uma breve análise das teorias existentes sobre liderança e gestão de pessoas, a fim de confrontar posteriormente com os resultados obtidos.

As pesquisas realizadas na área de liderança reconhecem que um líder despreparado pode afastar os melhores talentos de uma empresa, pois ninguém gosta de trabalhar com pessoas que não saibam lidar com seus colaboradores ou que não demonstrem conhecimento pleno sobre o assunto trabalhado.

Nesse aspecto de construção de um Secretário Gestor, torna-se fundamental que ele saiba reconhecer seus pontos fracos, fortes, oportunidades e ameaças, controlando suas emoções, a fim de conseguir motivar seus colaboradores, tornando-os verdadeiros seguidores, pois acredita-se que este é um dos caminhos mais fáceis de a empresa alcançar seus objetivos e metas, qualitativos e quantitativos.

Dessa forma, torna-se imperativo que esse Secretário Executivo, enquanto gestor de pessoas e líder, consiga agir e promover suas ações e a de seus colaboradores sem medo de erro, pois esta é uma excelente oportunidade de aprendizagem, não temendo a rejeição ou fracasso, por possuir uma postura ética e moral condizente com suas ações, além de ser capaz de aprender com seus próprios erros, estando ciente de que o *Feedback*¹ pode ser negativo.

Diante do exposto, a questão que norteia a presente pesquisa é: quais são os principais desafios enfrentados pelos Secretários Executivos enquanto líderes e Gestores de Pessoas? Partindo da questão norteadora, buscou-se como objetivo geral fazer uma abordagem descritiva dos desafios apontados pelos Secretários Executivos enquanto gestores de pessoas e líderes nas organizações contemporâneas, a partir da percepção dos próprios profissionais, e em complemento a esta análise, os objetivos específicos consistem em: analisar o atual processo de gestão de pessoas; indicar possíveis soluções para os desafios encontrados, de acordo com a literatura e verificar os estilos de liderança existentes apresentados por Chiavenato (2010), encontrados na atuação do Secretário Executivo.

2 GESTÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES

Em termos de modelos estruturais e tecnológicos, as organizações vêm sofrendo amplas transformações no setor de RH, e com isso vêm exigindo novos paradigmas, uma

nova atitude no gerenciamento de pessoas, centrado para a realidade do mercado. Pode-se citar como principal mudança ocorrida no setor de Recursos Humanos – RH, que o tornaram Gestão de Pessoas, a figura do antigo chefe transformar-se em líder ou gestor. Boog (1999, p. 10) descreve que:

Os novos paradigmas implicam uma profunda modificação na forma tradicional de gerir pessoas nas organizações. Se focalizarmos a ação que por décadas vem sendo conduzida por RH nas empresas, podemos ver a distância que separa essa ação dos novos paradigmas. O próprio nome Recursos Humanos revela-se pouco adequado, pois denota um foco utilitário das pessoas, devendo ser substituído por Talentos Humanos, Pessoas, Potencial Humano, Seres Humanos ou outros termos assemelhados.

Em suas pesquisas, Dutra (2006) menciona que diante dessa nova realidade, a chave do sucesso empresarial passa a ser a gestão de pessoas. Quando antes as pessoas eram analisadas apenas como mão de obra, atualmente não mais, são consideradas fornecedoras de conhecimento, sendo considerada a mais nova revolução, decorrente da nova cultura e estrutura organizacional exigida pelo mercado.

O autor ainda comenta que são as pessoas das organizações, motivadas e incentivadas, que criam, inventam, produzem, vendem, atendem o cliente, tomam decisões, lideram, motivam e gerenciam o sucesso das organizações.

Dutra (2006) destaca que, para as organizações, o talento humano passou a ser elemento constitucional para o sucesso organizacional. As empresas vêm buscando manter um relacionamento mais amigável entre os membros das equipes, estimulando o trabalho harmonioso no grupo, sendo enfatizada a importância dos líderes para tal crescimento.

As organizações, para continuarem atuando em seu setor competitivo, necessitam de um bom líder e gestor, que possa influenciar positivamente o grupo, em situações diversas, especialmente na comunicação, objetivando o sucesso de todo o grupo, em todos os setores e áreas, nos quais estão sempre presente um Secretário Executivo.

Diante do exposto, observa-se a necessidade da gestão de pessoas ser envolvida na gestão secretarial, sendo esta parte daquela, desde que a figura do Secretário Executivo esteja inserida no contexto, pois estão intimamente ligadas. Observa-se, ainda, a necessidade de realização pelas empresas de políticas gerenciais direcionadas ao desenvolvimento e aprimoramento dessa gestão secretarial dentro da gestão de pessoas.

2.1 Processos da gestão de pessoas

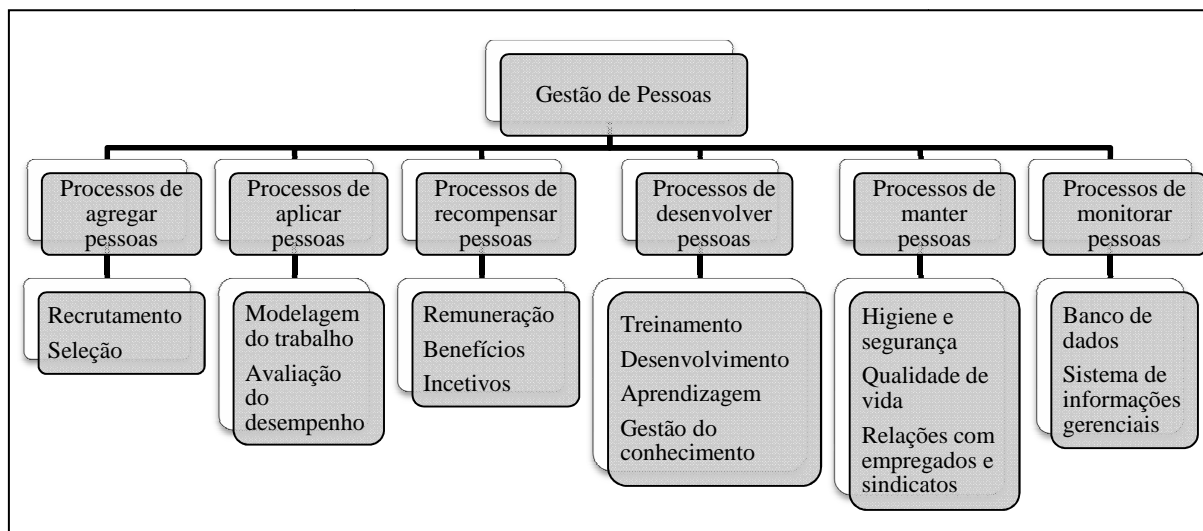
Alguns Secretários Executivos ao chegarem a atuar na gestão de pessoas, podem deparar-se com diversos desafios, tais como: rejeição/resistência da equipe, transformação de um departamento tradicional e burocrático em uma moderna gestão, aplicação dos conceitos contemporâneos, entre outros desafios.

Os processos de gestão de pessoas são uma visão contemporânea do que antigamente eram recursos humanos. Esses processos conceituados ajudam aos novos gestores a seguir um roteiro, cujo resultado, comprovadamente, é mais positivo. Para Chiavenato (2010, p. 16) “todos esses processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizado.”

Percebe-se, então, que todos os processos citados precisam ser realizados em harmonia e equilíbrio, a falta de habilidade em determinado processo, pode intensificar um dos outros cinco processos, tornando assim a atividade mais complexa, sobrecarregada, podendo, inclusive comprometer o resultado esperado. Para Chiavenato (2010) o equilíbrio necessário à integração dos processos é obtido através do *balanced scorecard*².

Para posteriormente, confrontar as atividades da gestão de pessoas com as atividades da gestão secretarial, torna-se necessário identificar que atividades estão presentes naquela gestão. Descrevem-se, a seguir, os processos envolvidos na gestão de pessoas:

Quadro 1 – Os seis processos de gestão de pessoas.



Fonte: Chiavenato (2010, p. 15).

Com base nos seis processos descritos por Chiavenato, pode-se destacar algumas atividades ligadas aos processos, que já são realizadas pelos Secretários Executivos, independente da área de atuação, tais como: modelagem do trabalho, em muitas organizações os secretários são detentores de responsabilidades como esta: de modelar o trabalho, tendo em vista que esse profissional também se prepara para isso; avaliação do desempenho, atividade considerada, muitas vezes, de atribuição do secretário executivo, pois em determinados casos, o secretário é o superior imediato, tem uma equipe a liderar, então, nada melhor que ele próprio para fazer essa avaliação, pois ninguém, além dele, sabe como o funcionário está se desenvolvendo; treinamento; desenvolvimento; gestão do conhecimento; banco de dados e sistema de informações gerenciais.

Pode-se perceber que a maioria das atividades relacionadas aos processos são realizadas pelos Secretários Executivos, o que deve acontecer para que este se torne um Gestor de Pessoas por completo é desenvolver habilidades já conhecidas pelo profissional, aplicá-las na prática, além disso, esse gestor contará com uma equipe para auxiliar-lhe a conduzir todos esses processos.

3 GESTÃO DE PESSOAS E LIDERANÇA

A gestão de pessoas não tem como ser abordada sem a isto adicionar os conceitos de liderança, pois estas estão intimamente ligadas. Apresenta-se, a seguir, a relação do antigo e do novo paradigma de liderança tendo uma visão geral das diferenças.

Quadro 2 - Antigo e novo paradigma de liderança.

ANTIGO PARADIGMA DE LIDERANÇA	NOVO PARADIGMA DE LIDERANÇA
Separação entre líder e liderado	Integração entre líder e liderado
Sentimento de superioridade do líder	Sentimento sincero de igualdade entre líder e liderado

Estilos autocrático, democrático e liberal de liderança	Estilo participativo de liderança
Conflito: procura de culpa	Conflito: procura das causas, oportunidade de aprender e dialogar
Dirige grupos, departamentos, seções, setores isolados de organizações	Incentiva redes de organismos vivos
Ênfase em personalidades autoritárias ou obedientes, disciplinadas e energéticas	Ênfase em personalidades harmoniosas, porém firmes e lúcidas.

Fonte: Cavalcante (2005, p. 75).

Cavalcante *et al.*(2005) destacam já ser notório pelas grandes empresas, que a abordagem feita pelos líderes do antigo processo, não demonstram resultado positivo, pois as pessoas querem na verdade oportunidade para utilizar seus conhecimentos, talento e competências para construções futuras, dentro das organizações.

O Secretário Executivo precisa, nesse contexto, posicionar-se frente a este novo paradigma, para atingir os objetivos organizacionais e conseguir a máxima da qualidade na sua atuação enquanto líder e gestor de pessoas.

A Gestão de Pessoas passou a ser uma estratégia com bastante destaque no ambiente organizacional, trabalhando o gestor no intuito de conduzi-lo a refletir sobre o seu estilo de liderança, acompanhando as mudanças, e os processos da organização.

Nesse contexto, Cavalcante (2005) menciona que a liderança é uma habilidade que pode ser moldada, aperfeiçoada, adaptada e incorporada ao chefe, ou seja, não existe uma fórmula única para ser um líder. Este deve ser audacioso, possuindo um bom planejamento, visão do futuro e ser motivador.

A gestão de pessoas vem investindo nesse profissional, conduzindo palestras, treinamentos, mais principalmente com a experiência do cotidiano. Dessa forma, nota-se que os Secretários Executivos podem possuir estilos diferentes de lideranças, sendo classificados de acordo com a sua relação com a equipe, com o seu poder de referência e com o seu conhecimento teórico.

4 CONCEITUANDO A LIDERANÇA

A liderança é um dos temas mais importantes do contexto da gestão de pessoas, uma vez que lidar com o capital intelectual das empresas não é tarefa das mais simples, requer conhecimentos, habilidades, competências e atitudes que diferenciam um gestor dos demais colaboradores.

De um modo geral, observa-se que a liderança é o empenho de exercer conscientemente uma influência específica dentro de um grupo, no sentido de levá-lo a atingir metas de permanente benefício que atendam às necessidades reais do grupo (VERGARA, 1999).

Com relação a esse tema, Vergara (1999, p. 43) afirma que “[...] é uma relação de três elementos: líder, seguidores e situação. É, portanto, uma teia.” Ou seja, essa abordagem pressupõe a existência de um sujeito ativo; o líder, um grupo de pessoas, seus seguidores ou liderados em uma situação concreta, na qual ele pode exercer sua liderança a fim de atingir determinada meta ou objetivo, ou simplesmente realizar uma determinada atividade.

Kurcgant (1991, p. 165) menciona que:

A liderança, como um dos processos que concretiza a administração de pessoal nas organizações, trata basicamente da condução ou coordenação de grupos. Nas organizações, os significados atribuídos à liderança, aos líderes e ao grupo refletem, mais do que qualquer outro processo da administração de pessoal, a filosofia da

instituição, a política de pessoal adotada e as propostas de trabalho desenvolvidas nessas organizações.

Analisa-se a seguir os estilos de liderança propostos por Chiavenato, para que, posteriormente, seja possível analisar a atuação do secretário executivo gestor e líder de pessoas.

4.1 Estilos de liderança

Para Chiavenato (2002), a liderança possui três estilos diferentes: autocrática, democrática e liberal. Na liderança autocrática, os líderes são responsáveis pela fixação das metas e objetivos a serem alcançados pelo grupo, estabelecendo as providências a serem tomadas, e quais as técnicas devem ser utilizadas durante a execução da atividade. Nesse caso, também estabelece o responsável por cada atividade e quem será o seu parceiro imediato na realização da ação. Com isso observa-se que o líder autocrático possui uma conduta muito centrada em seu comportamento ou estilo, ou seja, o líder é quem toma as principais decisões, cabendo a ele também elogiar e criticar o trabalho de cada colaborador.

Na liderança democrática ocorre intensa identificação do líder com o grupo, com as diretrizes sendo debatidas e decididas em conjunto, com o gestor estimulando seus colaboradores a participarem ativamente com ideias e sugestões. Com isso, o grupo tem liberdade de indicar quais as principais providências e técnicas podem ser viáveis à tomada de decisão, dando às tarefas uma nova perspectiva de trabalho em equipe. Para tanto, é primordial que a divisão de atividades fique a critério do próprio grupo, a partir de uma melhor identificação com as atividades a serem realizadas. Nesse caso, o líder comporta-se como mais um membro do grupo, com comportamento objetivo, limita-se aos fatos durante suas críticas e elogios. (CHIAVENATO, 2002).

Já na liderança liberal, Chiavenato (2002) destaca que existe plena liberdade para o grupo com mínima participação do líder, limitando-se apenas a apresentar as metas e os objetivos organizacionais, tirando possíveis dúvidas que existam ao longo do processo. O grupo é o responsável pela escolha dos colegas de trabalho e pelas atividades a serem desempenhadas, o líder praticamente não está presente e nem tenta avaliar ou regulamentar as atividades desenvolvidas, fazendo comentários irregulares sobre as ações dos membros de sua equipe. No caso do líder liberal, a autoridade é transferida aos liderados, dando-lhes o poder da tomada de decisão. Nesse caso, é preciso ter cuidado para que a liberdade conferida não seja confundida com libertinagem, em que o caos domina a situação que fica fora do controle, algo inaceitável no ambiente de gestão.

4.2 Liderança situacional

Diferente dos estilos acima especificados, a liderança situacional, tem, como sugere o próprio nome, o objetivo de comportar-se de acordo com a situação, essa teoria diz que um mesmo líder pode exercer diferentes estilos de liderança de acordo com a situação vivenciada, conforme (CHIAVENATO, 2002). Com base nos estilos de liderança buscar-se-á verificar, além dos desafios encontrados pelos Gestores Secretariais, se eles aplicam um estilo isolado ou esta citada liderança situacional.

5 GESTÃO SECRETARIAL

A gestão de pessoas já está bem clara e definida enquanto processo realizado pelo Secretário Executivo, mas a gestão secretarial ainda não está bem definida, o que pode-se conceituar são as competências gerências e habilidades dos profissional e ligá-las a essa gestão, ainda, criança enquanto literatura.

Se o profissional de Secretário Executivo, enquanto gestor, seja em qualquer área, tem suas atribuições próprias, porque não chamar esse conjunto de atividades específicas, ou processos interligados de Gestão Secretarial, tendo em vista que são realizadas por um profissional da área e são relativas às atividades específicas da área. Pode-se dizer que a gestão secretarial é, então, esse conjunto de atividades e processos desenvolvidos pelo Gestor Secretarial, desde que as atividades sejam atribuições do Secretário Executivo, e vão além de simples execução.

Segundo Lasta e Durante (2008 apud Silva *et al*, 2012, p. 109):

Natalense foi o pioneiro na afirmação de que o secretário executivo é um gestor. A autora considera funções básicas do gerente o planejamento, a organização e o controle dos recursos humanos e materiais visando o alcance dos resultados e atribui ao secretário o papel de planejar, organizar e controlar a infraestrutura de atuação gerencial, sendo necessário para assessorar um gerente e conhecer as mesmas técnicas utilizadas por ele.

Para consolidar-se como Gestor Secretarial, o profissional de Secretariado deve aplicar todos os conceitos aprendidos da administração em sua área de atuação, assim como o faz a gestão de pessoas.

6 METODOLOGIA DA PESQUISA

A pesquisa desenvolveu-se a partir de uma revisão bibliográfica, através de livros, artigos, sites, entre outras fontes, das quais algumas referências foram feitas e deram sustentação ao desenvolvimento do trabalho. Em seguida, foi realizado um estudo de campo feito com 15 Secretárias(os) Executivas(os) atuantes em empresas privadas no Ceará, na área de Gestão de Pessoas, exercendo o papel de Líder, e logo após foi feita uma análise descritiva, bem como qualitativa.

Para alcançar e filtrar os profissionais desejados, utilizaram-se os seguintes critérios, na ordem que seguem: profissionais formados em Secretariado Executivo; profissionais atuantes na área secretarial, profissionais atuantes no setor de gestão de pessoas; profissionais responsáveis pelo setor e pelas demais atividades de capacitação de talentos e delegação de atividades. Após a aplicação do filtro chegou-se a um número de 15 profissionais.

Para atender os objetivos da pesquisa de cunho qualitativo, aplicou-se um questionário com oito (8) perguntas fechadas, porém solicitava-se comentar o resultado de cada resposta para que fosse possível assim, fazer uma análise mais precisa da problemática vivenciada pelos profissionais, e duas (2) perguntas totalmente subjetivas a respeito do estilo de liderança exercido pelos Secretários Executivos. As perguntas fechadas do questionário foram do tipo *likert*³, o qual varia de nunca a sempre, fundamentado nos seis processos de gestão de pessoas, definidos por Chiavenato, representado pela escala numérica de 1 a 6.

7 RESULTADOS

Percebeu-se que 66% dos participantes são do sexo feminino e o restante do sexo masculino, sendo que 27% possuem de 18 a 25 anos, 46% possuem de 26 a 35 anos, 20% possuem de 36 a 45 anos e 7% possuem mais de 46 anos.

Quanto à formação, todos possuem graduação na área de Secretariado Executivo, já que era o critério inicial de seleção dos participantes, e 46% possuem especialização em gestão de pessoas, os outros 54% possuem especializações em diversas áreas, como administração e áreas afins.

Com base no questionário aplicado, identificaram-se, a seguir, as principais

dificuldades enfrentadas pelos Secretários Executivos enquanto atuantes na gestão de pessoas:

Quadro 3 – Dificuldades apontadas pelos profissionais de secretariado executivo atuantes na gestão de pessoas.

Dificuldades enfrentadas	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Reconhecimento por parte do superior	40%	27%	13%	13%	13%	0%
Reconhecimento da equipe liderada	46%	27%	13%	7%	7%	0%
Resistência dos liderados	20%	20%	13%	20%	27%	0%
Desenvolvimento dos funcionários	60%	13%	7%	7%	7%	7%
Capitação dos melhores talentos	60%	7%	7%	7%	7%	13%
Distribuição de atividades dos funcionários	46%	27%	7%	7%	13%	0%
Supervisão das atividades	73%	20%	7%	0%	0%	0%
Avaliação do alcance dos objetivos e metas	60%	27%	7%	7%	0%	0%
Acompanhamento das pessoas recém-admitidas	73%	7%	20%	0%	0%	0%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Legenda: (1) Nunca (2) Muito raramente (3) Às vezes (4) Normalmente (5) Frequentemente (6) Sempre.

Buscou-se, através do quadro acima, sintetizar as principais dificuldades apontadas pelos profissionais, com base nos processos da gestão de pessoas e, além de identificá-las, buscou-se também saber o motivo de seu acontecimento.

Os profissionais que não são reconhecidos como deveriam, por parte do superior, citaram como principais causas: a falta de especialização na área; a falta de tempo de experiência curricular e a falta de conhecimento do próprio superior sobre a capacidade do Secretário Executivo, ficando assim impossibilitado de exercer o processo de agregar pessoas, pois não dispõem de confiança suficiente. Por esses motivos citados, os profissionais encontram alguma dificuldade de exercer o seu papel plenamente na gestão de pessoas, problema que pode ser trabalhado em parceria, devendo para isso, aperfeiçoar-se o profissional e tentar abrir a mente dos superiores quanto à visão errônea das capacidades do profissional, por meio de atitudes que provem o contrário, atitudes que provem capacidade superior à esperada.

Os Secretários Executivos, que indicaram dificuldades como o reconhecimento por parte da equipe liderada, são, na maioria, os mesmos profissionais que encontraram dificuldades com os seus superiores, pois a falta de confiança deles limita as atividades do Secretário Executivo nas atividades de gestão de pessoas e, em consequência, deixa transparecer aos subordinados o clima de insegurança, o que acaba gerando um problema encadeado, a resistência dos liderados acaba sendo uma consequência da falta de reconhecimento, segundo os profissionais entrevistados. O processo prejudicado com essas dificuldades apontadas pelos profissionais é o processo de desenvolver pessoas.

Um fator que não foi apontado como desafio, mas que é importante ser citado é o fato de os Secretários Executivos não possuírem dificuldade alguma em relação ao desenvolvimento de si mesmo, enquanto líder, os profissionais disseram, inclusive, que não faltam meios de desenvolver-se, que a ampla rede de informações possibilita isso, com muita velocidade, e que a literatura aliada à atuação muito ensinam.

Ao confrontar os resultados com o referencial teórico, salienta-se o que foi citado por Dutra (2006) sobre a nova realidade das organizações. Esse autor cita que a chave para o sucesso organizacional está na Gestão de Pessoas. Comprova o que foi citado as atitudes dos Secretários Executivos atuantes na Gestão de Pessoas, os quais reconhecem que as pessoas

que trabalham na organização são consideradas fornecedoras de conhecimento, são verdadeiros talentos humanos, e por isso preocupam em desenvolver-se.

Quanto ao desenvolvimento dos funcionários, alguns profissionais ainda encontraram dificuldades, pois segundo eles, os liderados, às vezes, precisam de treinamentos distintos, um treinamento pode servir a um, mas não ao outro, e nesse caso, cada indivíduo deve ser analisado isoladamente ou em seu contexto profissional, o que dificulta mensurar e escolher a melhor opção. Além disso, existe outro fator chamado motivação, assim como o treinamento, a motivação não se aplica da mesma forma a todos os liderados.

A captação dos melhores talentos foi ainda indicada como desafio para aqueles que têm menos experiência na área, o que é normal, tendo em vista que o profissional aprende na prática também e desenvolve-se paralelamente.

Quanto à distribuição de atividades aos funcionários, os Secretários Executivos que apontaram tais dificuldades, disseram que elas existem porque antes de distribuir atividades é necessário conhecer as habilidades de cada indivíduo, para que eles consigam trabalhar com sinergia, essas dificuldades existem quando os indivíduos não mostram muito suas habilidades ou quando são recém-admitidos, é preciso estudar o indivíduo para aproveitá-lo da melhor forma e na melhor atividade.

Poucos profissionais encontraram dificuldades com a avaliação dos recém-admitidos, e a justificativa dada foi que os profissionais recém-chegados ainda estão sendo moldados e estudados, e é normal toda dificuldade existente nesse processo.

Quando indagados sobre o estilo de liderança adotado na atuação, em unanimidade, todos responderam que o estilo de liderança depende da situação apresentada, comprovando que um único estilo de liderança não é eficaz, e que mesmo inconscientes, os Secretários Executivos aplicam a liderança situacional, o que provavelmente não ocorre só na gestão de pessoas, como também em qualquer outra gestão.

Os profissionais relataram, quando indagados sobre em que situações específicas cada estilo de liderança seria mais adequado, que em situações que exigem muita pressão e um determinado prazo para conclusão de uma meta, objetivo ou tarefa, eles não têm alternativa, a não ser exercer a liderança autocrática, pois segundo Chiavenato (2002), esse estilo de liderança exige do líder estabelecer as providências, as técnicas, metas e objetivos. O líder precisa, nesses casos específicos, se impor, pois exercer outro estilo de liderança pode comprometer o resultado final esperado.

A liderança democrática é encontrada nas atividades que não comprometem o resultado final esperado, ou que não carecem de prazo. Os gestores reconhecem que os colaboradores devem expor suas ideias, e por isso abre espaço para que o desenvolvimento do trabalho tenha a opinião de cada um, com tanto que todos estejam de comum acordo. Comprova o que se verifica na análise do exercício desse estilo de liderança, quando Chiavenato (2002) ressalta que o líder não tenta avaliar ou regulamentar, ele transfere certa autoridade aos liderados.

O estilo de liderança liberal não foi apontado como estilo válido para os profissionais. Interpretando o que foi exposto pela maioria: os profissionais dizem não concordar com esse estilo de liderança, que ele ultrapassa os limites da autoridade e que dificilmente os subordinados conseguiriam distinguir a liberdade concedida com libertinagem, os profissionais preferem não arriscar e acha que esse estilo de liderança se aplica do nível deles à cima.

Quando indagados sobre qual estilo predomina na sua atuação, os profissionais ficaram bem divididos, 46% dizem ser mais democrático em um contexto geral, e 54% dizem ser mais autocrático, com pitadas dos outros estilos.

O estilo de liderança adotado, ou escolhido como apropriado está intimamente ligado aos desafios enfrentados pelos Secretários Executivos. Os profissionais que responderam que

adotam o estilo mais democrático não encontram dificuldades como reconhecimento do chefe, em contrapartida, encontram um pouco de resistência por parte dos liderados, o que comprova que um estilo só não deve predominar na atuação desse Secretário Gestor de Pessoas.

Verificou-se, portanto, que embora havendo um estilo que predomine, os profissionais procuram equilibrar os estilos para não enfrentar tantos problemas.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dessas mudanças nas organizações, torna-se cada vez mais frequente a necessidade de um aperfeiçoamento dos Secretários Executivos que ocupam tais posições e responsabilidades, como a de liderança e gestão, desenvolvendo as suas habilidades e atitudes com relação a sua equipe, já que as empresas quebraram os seus paradigmas, e os vem mudando com frequência.

Após toda a análise dos dados obtidos com a presente pesquisa, foi possível atingir o objetivo proposto de verificar quais eram os principais desafios enfrentados pelos Secretários Executivos enquanto líderes atuantes na gestão de pessoas das organizações, fundamentado nos seis processos de Chiavenato. A pesquisa possibilitou visualizar como principais desafios: firmar-se como profissional autônomo perante o superior e os liderados; o reconhecimento pleno da equipe liderada; resistência por parte de alguns liderados e a distribuição de atividades aos liderados. Ressalta-se que esses desafios foram encontrados em pequena proporção em relação ao todo analisado.

Foi possível constatar a importância de um correto processo de gestão e liderança, bem como a necessidade de adequação do comportamento do Secretário Executivo como líder, de acordo com a situação vigente, devendo ele ser capaz de criar uma legião de seguidores, a fim de alcançar suas metas e objetivos, qualitativos e quantitativos, bem como saber motivar a sua equipe para atingir tais metas.

Desse modo, ressalta-se que o Secretário Executivo deve ser íntegro, apoiando suas atitudes em valores pessoais éticos, com decisões que visem ao futuro da empresa, mantendo-a competitiva e lucrativa no mercado em que atua. Para isso, é primordial que seja pró-ativo, apoiando suas ações no futuro, atuando de forma inspiradora, com eficiência, conforme os pré-requisitos exigidos de um líder eficaz na gestão de pessoas.

Além de estar focado nas ações de sua equipe, o gestor exemplar não deve esquecer-se do planejamento estratégico da empresa, fazendo com que todos alcancem os objetivos e metas planejadas pela organização como forma de garantir sua competitividade e lucratividade perante os concorrentes.

Inferiu-se, apesar dos desafios encontrados, que eles não são maiores que a qualidade do trabalho exercido pelo Secretário Executivo, enquanto Gestor de Pessoas e Líder de equipes. Como resultado da pesquisa constatou-se que pequena parte dos profissionais entrevistados ainda encontram dificuldades na atuação, porém os profissionais mostraram que buscam desenvolver-se constantemente, tendo em vista o grande acesso à informação possibilitado pelo avanço da tecnologia.

Verificou-se também que o estilo de liderança exercido pelos profissionais depende da situação que estes enfrentam, comprovando que os Secretários Executivos exercem a liderança situacional. Sobre os desafios apontados, os profissionais estão cientes das causas que os levam a enfrentar tais dificuldades e trabalham para que elas sejam solucionadas ou amenizadas.

REFERÊNCIAS

BOOG, Gustavo G. (coord.). *Manual de treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1999.

CAVALCANTE, Vera Lucia *et al.* *Liderança e motivação*. Série Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas* (3ª. Ed.). Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos humanos*: (3ª. Ed.). São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, Joel Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectiva*. São Paulo: Atlas, 2006.

KURCGANT, Paulina, et. al. *Administração em Enfermagem*. São Paulo: EPU, 1991.

MENEZES, Cristian. *O que é o balanced scorecard?*2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/o-que-e-o-balanced-scorecard/45822/>> acesso em: 10 de março de 2013.

PEREIRA, Júlio Cesar R. *Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais*. (3ª Ed.). São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

SILVA, Joelma Soares da, BARROS, Conceição de Maria Pinheiro & BARBOSA, Maria Flaviana Silva. Fundamentação da gestão secretarial: um estudo bibliométrico. *Revista Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 3, n. 2, pp. 106-126. (2012, julho/dezembro) Disponível em: <http://revistagesec.org.br/ojs-2.2.4/index.php/secretariado/article/view/114/pdf_14> Acesso em: 16 de março de 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

¹ “É uma técnica de mudança de comportamento que parte do princípio de que quanto mais dados cognitivos o indivíduo recebe, tanto maior será a sua possibilidade de organizar os dados e agir criativamente. [...] A retroação refere-se às atividades e processos que refletem e espelham a maneira pela qual uma pessoa é percebida ou visualizada pelas demais pessoas.” (CHIAVENATO, 2010, p. 423).

² Sigla de origem inglesa que significa Indicadores Balanceados de Desempenho, metodologia voltada à gestão estratégica das empresa, a qual pressupõe que a escolha dos indicadores para a gestão não deve se restringir a informações de cunho econômico ou financeiro. (MENEZES, 2010).

³ “Para conceber uma escala de medida para um fenômeno qualitativo, o pesquisador deve considerar o referencial teórico relativo à mensuração de eventos qualitativos e as características de seu objeto de estudo. A representação numérica deve sugerir o que sejam as manifestações esperadas desse objeto, segundo o universo de conhecimento disponível sobre ele. Em 1932, Likert propôs uma escala de cinco pontos com um ponto médio para registro da manifestação de situação intermediária, indiferença ou de nulidade, do tipo “ótimo”, “bom”, “regular”, “ruim” e “péssimo”. Essa escala tornou-se um paradigma de mensuração qualitativa e desde então tem sido largamente aplicada, quer na forma original quer em adaptações para diferentes objetos de estudo.” (PEREIRA, 2004, pp. 64-65).