



1º ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO  
12º ENCONTRO REGIONAL  
23ª SEMANA ACADÊMICA  
SECRETARIADO EXECUTIVO



## O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NO MERCADO DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL

Alexandre José Schumacher  
Keyla Christina Almeida Portela  
Silmara Angoti Pereira

### RESUMO

A consultoria como uma das áreas de atuação do Secretário Executivo é um novo desafio frente à atuação profissional. O profissional de Secretariado Executivo pode atuar como consultor após uma devida especialização em Gestão de Desenvolvimento Organizacional, por ser um profissional generalista, ter visão crítica e holística, com ênfase nas estratégias de gestão, postura analítica e habilidades nas tomadas de decisões. Através desta análise, sugere-se difundir os resultados, assim nos inserindo no contexto da consultoria organizacional

**PALAVRAS CHAVES:** Secretário Executivo, Consultoria, Gestão Organizacional.

### 1. INTRODUÇÃO

Diante das mudanças no mundo organizacional, além de inovar, tornou-se necessário buscar percepção e aumentar o senso de compreensão para conquistar o mercado que almeja.

No entanto pensar, conhecer, saber, intuir, ousar são as mais recentes palavras de ordem nas empresas que desejam a sobrevivência com resultados ótimos em todos seus segmentos (ARAÚJO, 2001).

Cada vez mais as organizações lutam para sobreviver em um mercado tão seletivo e competitivo, fazendo com que as empresas busquem assessoria, podendo ser a Consultoria, a qual foi o objetivo do estudo.

A consultoria está sendo um mercado crescente na atualidade, isto, se deve ao fato da grande competitividade entre as organizações, fazendo com que elas necessitem de um apoio para a resolução de seus problemas (CASE, 1997).



1º ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO  
12º ENCONTRO REGIONAL  
23ª SEMANA ACADÊMICA  
SECRETARIADO EXECUTIVO



O profissional de Secretariado Executivo tem uma visão generalista, com técnicas, intelectuais, relacionais, sociais, políticas e de liderança. Possui também habilidades de aplicação de novas tecnologias de informação em diferentes funções gerenciais, além de pensamento estratégico, comunicação eficaz, iniciativa, criatividade, flexibilidade, autonomia, senso ético e compreensão do meio social político, econômico e cultural. Pode atuar em empresa nacional e multinacional, podendo ser no poder público ou no comércio, o desenvolvimento e a abertura do próprio negócio (PORTELA E SCHUMACHER, 2006).

Os consultores igualmente ao profissional de Secretariado Executivo possuem todas estas características que os tornam capacitados de exercerem a consultoria, porque segundo Schumacher e Portela (2006); possuem uma visão holística, com ênfase nas estratégias de gestão, possui também uma visão crítica, postura analítica, habilidade nas tomadas de decisões com foco na obtenção de resultados, que só dessa forma as organizações poderão permanecer no mercado.

O estudo visou à consultoria como uma das áreas de atuação do Secretário Executivo, o qual a problemática buscou a descoberta da área de atuação específica dos profissionais. Já que, em pesquisa realizada em diversas Instituições de Ensino do estado do Paraná, o curso de Secretariado Executivo visa formar um profissional capacitado em atuar como assessor, gestor, empreendedor, ou até mesmo consultor nas organizações em diferentes ramos de atividade, porém não souberam informar ao certo em que área pode se especializar para exercer a atividade consultoria.

O entendimento do contexto Consultoria sendo executado pelo profissional de Secretariado é importante para o leitor universitário, para o profissional recém-formado e para o profissional que já atua a algum tempo que queira se transferir para este importante ramo de atividade, pois pode despertar a possibilidade de identificar oportunidades interessantes dentro do negócio (OLIVEIRA, 1996).

O autor contempla que, não se deve esquecer que estas oportunidades são representadas por variáveis e forças do ambiente empresarial incontroláveis pelo



Consultor e as absorções destas oportunidades podem consolidar vantagem competitiva real, sustentada e duradoura.

Para o autor, aplicação da consultoria considera dois lados interessados no assunto: de um lado o Consultor-empresa que presta os serviços e, de outro, a empresa cliente que contrata os serviços de consultoria.

A partir desta abordagem dupla, o autor frisa que o trabalho de consultoria procura colocar estes dois lados trabalhando em parceria profissional, visando à alavancagem dos resultados da empresa-cliente à perpetuação do negócio do consultor.

## **2. O MERCADO DE CONSULTORIA ORGANIZACIONAL**

### **2.1 EMPREGABILIDADE**

Para Case e Fraciatto (1997), quem se preparar hoje para ser um prestador de serviços eficiente estará ganhando terreno frente aos concorrentes. A maioria dos profissionais de hoje está sem entender o que se passa com suas carreiras. Tudo parecia que caminhava em uma direção, e de repente, o leque se abre e temos que rever os planos. Alguns analistas indagam: seremos quase 12 milhões de habitantes no planeta até o ano de 2030. Haverá empregos para toda a população economicamente ativa?

Os autores respondem emprego não, trabalho sim. O conceito empregabilidade pressupõe que daqui a diante, nos obrigaremos a agregar conhecimentos e informações crescentes em nosso histórico profissional. Com a empregabilidade, você é o dono de sua carreira. As empresas não têm mais como cuidar de sua carreira. O governo muito menos pode fazer. Agora é você o único dono dela e o futuro esta na educação e no conhecimento.

Segundo Junior (2005), nas últimas décadas, a Administração de Empresas desenvolveu-se expressivamente em nosso país. Criaram-se novos domínios e novas especializações. Hoje é um campo institucionalizado, com



invejável vigor. O que se pode constatar é que na atualidade, devido ao surgimento de decorrentes problemas empresariais enfrentados fica evidente a aparição de novas formas de analisar e propor novas ações, pois as mesmas estão emergindo e alterando profundamente este cenário.

Ferreira et.al. (1997), aponta uma tendência de as pessoas não estarem mais dispostas a fazer sacrifícios pelo trabalho remunerado, preferindo dedicar mais tempo às suas vidas pessoais.

Para os autores o novo enfoque é: o trabalho que precisa ser feito, a pessoas não deverão ser contratadas para um determinado cargo ou função, elas serão contratadas para desempenhar determinado trabalho condicionado a determinados resultados, apresentado os resultados e não havendo outra tarefa a ser executado, será o fim do contrato.

Para Case e Franciatto (1997), eis uma realidade que passa a mudar o conceito tão arraigado em nossa mente ao longo deste século. Essa crença de que só somos alguém se tivermos um bom emprego. Emprego não, trabalho sim. Os autores definem empregabilidade como a capacidade de expandir as alternativas de obter trabalho e remuneração sem a preocupação de trabalhar com vínculos empregatícios. Ter vários patrões, em vez de um só. Ser enfim, um consultor /prestador de serviços capaz de gerar interesse em várias organizações que estão se reestruturando para o futuro, com terceirizações de alto nível.

### **3. GESTÃO EMPRESARIAL: GESTÃO DE COMPETÊNCIA E GESTÃO DE DESEMPENHO**

Segundo Junior (2002) a sociedade contemporânea está passando por um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais, que resultam num processo de reestruturação produtiva. Nas organizações, o impacto dessa reestruturação materializa-se por intermédio de processos de racionalização organizacional e técnicas que incorporam ao ambiente empresarial, novas tecnologias e novos modelos de gestão. O desafio das organizações é desenvolver e



utilizar instrumentos de gestão que lhes garantam níveis de competitividade atual e futuro.

Para o autor as propostas para a obtenção de vantagem competitiva, apesar de diferenças de ordem semântica, parecem caminhar em uma mesma direção: gestão estratégica de recursos humanos, gestão de competências, acumulação do saber e gestão do capital intelectual. Percebe-se nessas preposições, a ênfase nas pessoas como recurso determinante do sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado.

Para Ferreira et.al. (1997), uma das grandes tarefas do administrador , é prever e se antecipar às mudanças, liderar formar pessoas que o acompanhem , preparar espíritos abertos a transformações, eliminar resistências destrutivas e expulsar a cultura e acomodação.

Em suma, é necessário considerar a organização como um todo, composta de várias partes componentes, interligadas e interagentes e conforme Ferreira et.al. (1997), uma organização analisado os aspectos básicos, nada mais é do que três elementos integrados entre si: a estrutura, onde se define o papel da organização no ambiente, a tecnologia, onde as pessoas encontrarão os recursos de que necessitam e o comportamento das pessoas que possuem conhecimento e competência par realiza o trabalho.

#### **4. O SECRETARIADO: NOVO PERFIL**

Com as novas exigências do mercado o secretariado teve que exercer com muito mais responsabilidade, buscando maior aprimoramento, conscientização profissional, formação técnica e aperfeiçoamento cultural.

Portela e Schumacher (2006) complementam que nos últimos tempos, o conceito de secretário mudou claramente: ele passou agora a ser o assistente (STAFF) a ponto de conseguir até assumir com credibilidade algumas



1º ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO  
12º ENCONTRO REGIONAL  
23ª SEMANA ACADÊMICA  
SECRETARIA DO EXECUTIVO



responsabilidades da alta direção da organização. Vejamos o novo perfil do Secretário:

Ter preocupação com o todo empresarial, ter preocupação com a produtividade, ter preocupação com o lucro da empresa, ser polivalente, ser negociador, ser um programador de soluções, ter iniciativa, ser participativo, estabelecer limites, conhecedor dos problemas do seu país e do Mundo, moldando as expectativas das empresas aos objetivos a serem atingidos pelas pessoas e por toda a organização, prestar assessoria de forma pró-ativa, conhecedor de tecnologia, um profissional que se preocupa com competitividade, trabalhar com estratégia gerencial, um gestor dentro do molde generalista, conhecedor das Teorias das Organizações e Que sabe “ler” ambiente no trabalho com finalidade de entender as mudanças e os conflitos, procurando transformar o ambiente e as situações criadas por ele, conhecedor de técnicas secretariais com excelência. (PORTELA E SCHUMACHER, 2006, p.36).

Diante desse novo perfil, é o assessor executivo, o responsável por várias atividades organizacionais, desde as atividades mais rotineiras como organizar reuniões, viagens e agenda, até as mais elaboradas como assessorar projetos, apresentar relatórios e pareceres, representar o executivo em negociações e eventos, e também quando é acionado para articular e implementar inovações nas atividades gerenciais.

## 5. CONSULTORIA

Baseado nos conceitos de Oliveira (1996), a consultoria empresarial é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, que assume a responsabilidade de auxiliar as pessoas nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação.

Consultor é alguém capaz de oferecer soluções para outros empreendedores. Como por exemplo, um bom mecânico é um consultor, ele pode aconselhar preventivamente sobre seu automóvel ou oferecer uma solução específica que vai livrá-lo de um problema que já esteja ocorrendo no carro.

A consultoria pode ser dividida entre aquela que engloba muitos procedimentos até a que exige alto nível de criatividade. Para os autores um



exemplo de uma consultoria que envolve muitos procedimentos: Recrutamento e Seleção de Executivos. Há neste caso, uma série de rotinas que vão ao sentido de identificar o profissional com o perfil desejado para o cargo a ser preenchido: obter indicações, entrevistar candidatos, aplicar testes, tirar referências e apresentar ao cliente o melhor. Um exemplo de consultoria que pressupõe muita criatividade: Consultoria Estratégica.

Causas do aumento de demanda da consultoria empresarial são: a busca de novos conhecimentos e de inovações tecnológicas para enfrentar a globalização da economia, a necessidade de consolidar vantagens competitivas, o incremento dos processos de terceirização, bem como a necessidade de questionamento progressivo da realidade da empresa-cliente, visando um processo de melhoria contínua e sustentada.

Para Block (1991), a sustentação conceitual de um plano de carreira para atuar como consultor, deve ser efetivado por um bom curso de graduação na área de atuação em consultoria, se o consultor também preferir pode atuar como professor de universidades renomadas, publicações em livros ou artigos, bem como, correspondentes apresentações em seminários, palestras e treinamentos em geral.

O autor acredita que para ser um bom Consultor é necessária habilidade de um bom administrador, objetividade, capacidade analítica, percepção das prioridades e boa vontade para ouvir. Precisa também ser capaz de se relacionar bem com as pessoas, até mais do que alguém que esteja na administração da linha de produção ou quadro de funcionários. Um consultor que chega de fora, sempre recebe críticas daqueles que já estão fazendo o trabalho, ou pode ser crítico dos mesmos. Contudo, é absolutamente essencial que o consultor obtenha total cooperação de todas as pessoas da organização com as quais se relaciona. Muitas vezes muitos consultores Free-lance em administração, são pessoas que já tiveram alguma experiência anterior em consultoria. Certamente, é desejável que eles tenham trabalhado numa grande companhia com forte orientação para as habilidades de administração de forma que, como consultores, tenham a



compreensão de como é essencial manter a tarefa de consultoria nos trilhos no que se refere aos objetivos e escalas de tempo.

## 5.1 AS DIFERENÇAS ENTRE SER CONSULTOR E SER EXECUTIVO/ GESTOR

Conforme o site da Via6, escrito por Edner Braga, (2006), existe diferença entre ser consultor e ser administrador ou executivo gestor.

O processo de consultoria se apresenta da seguinte forma: primeiro contato, entrevista inicial, primeira visita, observação assistemática, hipóteses diagnósticas, proposta de trabalho, contrato, observação sistemática, entrevistas, análise documental, técnicas diagnósticas específicas, relatório diagnóstico e plano de intervenção, devolutiva. E a partir da aprovação do relatório diagnóstico e do fechamento da proposta de intervenção, inicia-se outro processo que vai da implementação, acompanhamento, treinamento dos envolvidos, reformulação do plano inicial, manutenção e desligamento. (BRAGA, 2006)

Já o Administrador não realiza os itens acima, pois está focado em lidar com o dia-a-dia do fazer administrativo, enquanto que o consultor foca na interpretação e conhecimento da realidade, diagnose e intervenção focada, intencional e racionalmente planejada. E para o autor do site, a diferenciação está na relevância destes papéis, nos momentos em que eles são mais importantes, e com que finalidade são assumidos.

Araújo (2001), apresenta itens que melhor expressam o que seja a prática de a consultoria e a ação do executivo/ Gestor:

Processo: a consultoria constitui um conjunto de atividades obrigatoriamente, estruturadas e orientadas para um fim.

A ação do executivo/ gestor está envolvida com um conjunto, nem sempre lógico, de atividades do cotidiano da organização.

Interatividade: o consultor deve trabalhar em parceria com a empresa que será o objeto de seu estudo e diagnóstico. Pois não há como desenvolver um trabalho de qualidade sem haver intervenção, daqueles que são os personagens da história da organização.





O executivo / Gestor igualmente o consultor também deve atuar em parceria constante, nos primeiros níveis operacionais.

Agente (externo) de mudanças: o consultor se encontra fora dos limites da empresa. Ele enxerga-a por outro prisma, o que representa sem dúvida, um grande benefício ou vantagem quando do momento de identificar disfunções. O consultor, portanto, é contratado por certo período de tempo para avaliar as performances organizacionais, empresariais e transformá-las.

O executivo/ gestor não é um agente externo de mudanças, é um agente interno de mudanças. E isso, o torna, mais comprometido com a estrutura social. O executivo / gestor tem maior dificuldade em face de seu inevitável relacionamento interno, sujeito aos envolvimento típicos (simpatias, indiferenças, antipatias, conflitos etc.) de quem com ele convive no dia –a dia.

Responsabilidade assumida: o consultor, ao concordar em estudar a organização e diagnosticar suas falhas, propondo soluções, coloca-se em posição de grande responsabilidade. Afinal, o fruto de seu trabalho poderá direcionar um novo esforço organizacional. Se não houver competência, o consultor pode comprometer a saúde da empresa.

O executivo/ Gestor assume a responsabilidade do cargo, com pequena vantagem, qual seja, a de estado no cotidiano da organização, ter condições de fazer adaptações e ajustes, qualquer que seja a atividade em desenvolvimento.

Auxílio na tomada de decisões: o consultor jamais terá poderes formais para programar pequenas mudanças ou grandes revoluções. As idéias oriundas de seu trabalho fornecerão um quadro a ser considerado pela alta direção da empresa, o que nem sempre conduz à adoção de projetos corretivos que visam à melhoria organizacional. Por isso, o consultor deve estar ciente de seu trabalho e devem embasar todas as informações do diagnóstico e relatório final com o máximo de dados técnicos facilitadores do melhor atendimento possível de suas propostas.

O executivo/ Gestor não auxiliar apenas na tomada de decisões, ele é parte da decisão, seu trabalho é decidir.



## 5.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE SER CONSULTOR

Para Case e Franciatto (1997), existem vantagens e desvantagens em ser consultor, uma das desvantagens é a incerteza dos ganhos, porque antes de ser consultor certamente o profissional tinha seu ganho fixo, pouco ou muito o salário no final do mês era sagrado.

E como consultor a única segurança será o sucesso na venda de seu trabalho. Tudo dependerá da capacidade de comercializar o serviço. Em um mês poderá ganhar muito e no outro talvez pouco.

Segundo os autores a preocupação e o estresse aumentam, porque dali pra frente à sobrevivência econômico-financeira vai estar na razão direta dos resultados nos negócios. Se as vendas forem fracas em determinados períodos, irá se ver com pouco dinheiro e terá noites de insônia. No início, é quase certo que irá estranhar a aparente insegurança que um empreendimento pressupõe.

No começo das atividades de consultoria afirmam os autores, os profissionais se sentirão sozinhos, pois estarão realmente sozinhos não haverá ninguém para trocar idéias, será apenas o talento diante de uma tela de computador vazia, esperando que preencha o projeto com a proposta a ser enviada ao cliente. Mas é melhor não levar tudo como desvantagens porque conforme Case e Franciatto (1997) em pesquisa realizada com alguns consultores conclui que mesmo com os aspectos negativos, não voltariam em grandes corporações. Seria como voltar a morar na casa com os pais.

Contudo, há no Brasil vários consultores bem sucedidos e que descobriram o prazer de trabalhar por conta própria ajudando outras pessoas a resolverem seus problemas.

## 5.3 ESTILOS DE ATUAÇÃO DO CONSULTOR



Conforme Araújo (2001), no decorrer do exercício de sua atividade, o consultor, possui diversos campos para explorar, no propósito de oferecer meios e modos para melhor gestão passível na organização. Pode desenvolver:

Projetos de curta ou longa duração: dependendo da demanda da empresa, o consultor pode estruturar estudos extensos e complexos ou rápidos e menos profundos. O fato de estudos superficiais e ligeiros não implica ausência de conhecimento ou capacidade.

Projetos para todo o segmento de mercado ou para alguns setores em particular: o âmbito do consultor pode ser amplo ou específico. O consultor especialista, em certas áreas oferece maiores vantagens. Isso não significa que o profissional comprometido com vários setores seja incapaz, mas sua capacidade, entretanto, estará diretamente ligada a sua capacidade de dominar bem muitos assuntos.

Projetos voltados pra toda a empresa ou para alguns níveis funcionais ou hierárquicos: isso dependerá do tipo de serviço prestado pelo consultor, se a empresa necessitar de serviços generalizados, que afetem toda a sua competitividade, então o projeto de diagnósticos organizacional e mudança serão permeados por informações relativas não só a diversas unidades. Entretanto, se ao contrário, a questão a ser combatida for de natureza localizada, o estudo poderá, tranqüilamente, prender-ser a algumas poucas unidades e pessoas como objeto de estudo.

Projetos em casa ou em escritórios: Ter um escritório, um local designado para executar tarefas de consultoria ou ter um ambiente familiar para a execução das atividades é uma opção pessoal. Porém cada uma tem suas vantagens e desvantagens. O trabalho em escritório garante o profissionalismo. O trabalho em ambiente familiar garante certas facilidades, como o fax, a Internet, o correio eletrônico, poupa tempo ao profissional, que não se envolveria com confusão típicas das grandes cidades.

#### 5.4 GENERALISTAS VERSUS ESPECIALISTAS



Case e Franciatto (1997) julgam que, para muitos, a palavra consultor vem carregada de uma aura mística, e aquele sabe-tudo, que domina a visão conjuntural e empresarial de maneira que pode adivinhar o futuro e revolucionar a empresa-cliente.

Os autores frisam que precisa diferenciar bem o mito da realidade. O consultor é antes de qualquer coisa um especialista, que adquiriu grande experiência e conhecimentos em uma determinada área, habilitando-o a oferecer soluções específicas para muitas organizações. Mesmo o consultor organizacional, cuja missão é funcionar como um farol para guiar a empresa, pode fazê-lo porque ser tornou um especialista na análise das tendências conjunturais empresariais.

Para os autores um verdadeiro especialista hoje tem muitas chances de sucesso. Não só no Brasil, mas no mundo, nunca houve tanta necessidade de consultores especialistas como agora. Há inúmeros problemas localizados que requerem a presença de *experts* (peritos) que saibam como resolvê-los.

Segundo eles, cabe a cada profissional identificar com minúcias a área em que pode se apresentar como especialista.

Os autores acreditam que se o profissional ainda não se sente capaz de explicar seu trabalho em curtas sentenças e de forma tão concisa que caiba no verso de um cartão de visitas, é porque o assunto ainda esta confuso em sua mente.

Na verdade, os autores completam que, quanto mais avança a tecnologia e os conhecimentos na Era da informação, as necessidades de competitividade tornam as próprias empresas também especialistas em seus setores de atuação. Dentro delas existe micro especialidades. Antigamente, bastava que tivesse na empresa um executivo e um consultor na área de informática. Eram poucas as vertentes no assunto. Hoje, há que se pedir ajuda a um especialista em redes, outro em Internet, outro em software de apoio, outro em hardware etc. E todos eles muito atualizados.

## 5.5 CONSULTORIA COMO ATIVIDADE PARALELA



Para Case e Franciatto (1997), “o correto para quem não tem ainda experiência em consultoria, a maneira mais inteligente a ser adotada é iniciar uma consultoria paralela, em tempo parcial, paralelamente ao seu emprego”.

Muitos profissionais que agem dessa maneira têm suas vantagens, pois em princípio, essa tentativa de aumentar os ganhos e proteger o futuro é honesto e, aplicável.

Para os autores, o período de maturação da nova consultoria é normal, pois terá que conquistar credibilidade das partes dos clientes. Porém deve-se tomar muito cuidado com dois problemas cruciais: a falta de tempo e questões éticas. “Não seria justo roubar tempo da empresa que fortemente luta para se manter e crescer no mercado que é onde trabalha. Não há necessidade disso. Basta que seja muito organizado e organize seu tempo”.

Segundo os autores, se o objetivo do profissional é ser consultor, terão que deixar de lado por certo tempo algumas coisas. Por exemplo, terá de rever suas prioridades, a família, os amigos, o lazer, tudo isso ficará temporariamente em segundo plano. “Reservar todo o tempo que não estiver a serviço de seu empregador nem de seus clientes particulares para se atualizar nas leituras e nos conhecimentos inerentes à sua nova atividade. Arranjar um terceiro tempo: o de relaxamento após o almoço, ou no jantar, para você simplesmente deitar e relaxar”.

Os autores são felizes quando dizem “E fuja daquela síndrome de que alguém fica estressado por causa do trabalho”. Segundo eles, uma pesquisa feita pelo Grupo Catho mostrou que os desempregados ficam muito mais estressados que os executivos bem sucedidos. O que causa estresse é a preocupação, nunca o trabalho.

Para Case e Fraciatto (1997), existem três elementos vitais para que haja vantagem competitiva de um consultor:

Credibilidade: se cometer erros éticos, estará jogando por terra a matéria – prima básica de uma consultoria; Processos jurídicos: seu empregador terá



1º ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO  
12º ENCONTRO REGIONAL  
23ª SEMANA ACADÊMICA  
SECRETARIADO EXECUTIVO



muito mais fôlego e justificativas para processá-lo do que você par se defender, se o descaso com a ética vier a causar prejuízos; Porta aberta: seu atual empregador poderá ser seu cliente em um futuro próximo. (CASE E FRANCIATTO, 1997, p.156).

## 6. ÉTICA DO CONSULTOR

A ética em consultoria segundo Araújo (2001), deve nortear-se por certos pontos principais. Destacam-se os seguintes comportamentos ou atitudes necessárias a um bom consultor de empresas:

Capacitação do consultor: um consultor em hipótese alguma pode prestar serviços sobre algo que desconheça. Se a organização apresentarem assuntos para os quais não esteja capacitado, o correto é não assinar o contrato;

Essência do serviço de consultoria: deve desenvolver trabalhos que efetivamente resolvam os problemas organizacionais, primando pela introdução de conceitos inovadores na empresa que solicitou seu auxílio e que, sobretudo, o deixe bastante próximo das ações de gestão da organização.

Relação entre consultor e empresa –cliente, em função do contrato: desde o principio deixar claro seus serviços que serão desenvolvidos. Deixar de fornecer informações fundamentais como tempo de duração do estudo, os meios necessários a sua realização (despesas em geral), pode propiciar desconfiança para a empresa – cliente.

Sigilo profissional: nunca pode aproveitar-se de sua intimidade profissional para passar adiante segredos industriais, pessoais ou qualquer outro tipo de informação de caráter reservado a empresas concorrentes;

Interação com empresas concorrentes: sempre que surgirem oportunidades em empresa que sejam concorrentes de sua empresa-cliente atual, deve discutir tais possibilidades com o cliente antes de aceitar propostas concorrentes.

Cultura da empresa: com freqüência o consultor se encontrará diante da situação na qual, perceberá que um dos grandes problemas na empresa - cliente é



sua própria cultura. O respeito pela cultura das organizações constitui o melhor caminho no esclarecimento das limitações de todos os níveis hierárquicos.

Vontades do consultor: é uma situação muito comum o consultor desejar fazer inúmeras modificações, que julgue pertinentes na empresa. Ele observa e tenta vender suas convicções e idéias, porém às vezes ganha resistência da própria empresa, por isso o aconselhamento deve vir de forma adequada.

Independência: o bom consultor entende que o serviço de boa qualidade será caracterizado pelo incentivo à independência da empresa-cliente, isto é, que consiga, com base na experiência de consultoria vivenciada, enfrentar problemas e dificuldades futuros sem sua presença. Precisa viabilizar o sistema de aprendizagem contínua, incentivar a empresa na construção de seus próprios métodos de diagnósticos, aplicação e prevenção a crises, tornando-os mais fortes e competitivas.

Participação de outras consultorias: se o consultor achar ser conveniente a participação de outras consultorias na consecução de seu trabalho, isso se o acordo for de ambas as partes.

Conflitos de interesses: se o consultor estiver envolvido com atividades conflitantes com os interesses de seu cliente, é fortemente sugerida a recusa à proposta de trabalho ou imediato afastamento de tais atividades, antes de iniciar a consultoria.

Honorários: devem ser fixados em função do trabalho a ser desenvolvido e da experiência do profissional do ramo.

Araujo (2001) ainda complementa, que todos os itens citados garante a sobrevivência no mercado e seu crescimento na carreira.

## CONCLUSÃO

Com a descoberta do mais novo mercado atuação para o profissional de Secretariado Executivo: a consultoria em Gestão de Desenvolvimento Organizacional, chega-se a conclusão que os resultados obtidos nesta pesquisa,



irão colaborar para com as universidades que ministram curso de Secretariado Executivo, pois poderão sugerir aos seus futuros acadêmicos a atuação do profissional como consultor, para a empresa concedente de estágio, que identificou um profissional com formação diferenciada dos profissionais que já possuem em sua equipe e a comunidade empresarial em geral que poderá contar com um profissional generalista para a resolução dos problemas, mesmo o Secretário Executivo exercendo Consultoria Interna nas organizações.

O estudo não teve a pretensão de fazer abordagens absolutas ou definitivas sobre o tema, mesmo por que, o assunto consultoria para o Secretário Executivo é algo novo e quem estuda a cultura organizacional, se depara desde o início com a constatação de que há ainda muito que discutir, refletir e compreender.

Portanto, a intenção deste estudo foi dar um pequeno passo no sentido de estabelecer um referencial para futuras inserções e amadurecimento teórico e prático sobre o tema, para enfim; possibilitar um constante repensar da prática da análise organizacional, do diagnóstico da cultura organizacional e do processo de consultoria realizada pelo profissional de Secretariado Executivo.

## REFERENCIAS

- ARAUJO, L.C.G. **Tecnologias de Gestão Organizacional**. 1ªed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BLOCK, P. **Consultoria o desafio da Liberdade**. São Paulo: Mackron Mc GrawHill, 1991.
- CASE, A.T; CASE.S; FRANCIATTO, C. **Empregabilidade**: de executivo a consultor bem-sucedido. São Paulo: Makron Books, 1997.
- CROCCO;L;GUTTMANN, E.Consultoria Empresarial.1ª ed.São Paulo:Saraiva, 2002.
- GOLZEN, G. **Consultoria em administração geral**: free-lance o desafio do trabalho autônomo, São Paulo: Makron Mc GrawHill,1991.
- PORTELA, K. C. A; SCHUMACHER, A. J. **Ferramentas do secretário executivo**: formas,normas e organização. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2006.
- PORTELA, K. C. A; SCHUMACHER, A. J. **Estágio Supervisionado** -Teoria e Prática.1ªed. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2007.