

---

## A ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO COMO CONSULTOR

**Jéssica Aparecida Artico**

Universidade Estadual de Maringá

[jessicaartico@hotmail.com](mailto:jessicaartico@hotmail.com)

**RESUMO:** A consultoria é um tema que ainda carece de referenciais teóricos. Porém, sua existência no mundo empresarial se intensificou devido ao mercado acirrado e exigente que as empresas enfrentam. Além disso, profissionais da área secretarial também têm se inserido nessa área, a fim de contribuir para com as organizações, proporcionando seu êxito e desenvolvimento, com o aconselhamento e sugestão de soluções para problemas decorrentes dos aspectos mencionados. Nesse contexto, as problemáticas principais a serem abordadas nesse trabalho são: a possível existência de limites para a atuação do secretário executivo na consultoria e qual a exigência do perfil desse profissional no âmbito em questão. Objetiva-se, por meio da metodologia de cunho explicativo e procedimentos de pesquisa bibliográfica, abordar aspectos relevantes da consultoria e fundamentá-la na área secretarial; levantar as possíveis áreas de atuação do secretário executivo como consultor e; analisar a atuação do secretário executivo como consultor interno e externo ao ambiente empresarial. Dentre os principais aspectos pesquisados tem-se: a possibilidade de o secretário executivo atuar em consultoria organizacional total integrada/específica ou consultoria em assessoria executiva.

**PALAVRAS-CHAVE:** Secretariado Executivo. Consultoria. Assessoria Executiva.

**ABSTRACT:** The consultancy is a subject not presented regularly in theories yet. However, its existence in the entrepreneurial world became more intense due to the competitive and demanding market which enterprises face. Besides, professionals from the secretarial area have been in development in this field, in order to contribute to the organizations, providing its success by advising and suggesting solutions to problems resulted from the aspects mentioned. Considering this context, the main problems that will be presented in this paper are: the possible existence of limits to the executive secretary performance in the consultancy and what is the demand of this professional profile in the environment approached in this paper. The aim, by the methodology of explanatory nature and bibliographic search procedures, is the approach of relevant aspects of consultancy and substantiate it in the secretariat area, raising possible fields for executive secretaries play roles as consultant and; analyze the performance of the executive secretary as a consultant inside and outside the entrepreneurial environment. Among the main aspects searched are: the possibility of the executive secretary acting in total integrated organizational consulting/specific or consulting in executive advising activity.

**KEY WORDS:** Executive Secretariat. Consultancy. Executive Advisement.

*A evolução da profissão por meio da pesquisa*

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011

## INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o perfil do profissional de secretariado executivo tem passado por inúmeras evoluções: de um mero executor de tarefas em nível operacional, tornou-se o *staff* (nível estratégico), gerenciando determinadas atividades da alta administração. No contexto atual, o secretário executivo (doravante SE) não só secretaria (realiza atividades como: agendamento de reuniões e viagens; atendimento aos clientes internos e externos; etc. – atividades cotidianas), mas também - e principalmente - assessora (representa o executivo em reuniões em que esse não possa comparecer; assessora projetos ou a execução de medidas a serem tomadas; apresenta pareceres em relatórios; entre outros) e gerencia (lidera grupos; responsabiliza-se por atividades; sugere e/ou implanta inovações tecnológicas ou em procedimentos de atividades, tornando-os mais simples, rápidos e eficazes; detém poder de decisão sobre o funcionamento dos processos administrativos do setor em que atua; etc.).

Schumacher e Portela (apud Schumacher, Portela e Pereira, 2010, p. 2) corroboram essa evolução afirmando que o SE possui

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.

Dessa forma, o SE tem conquistado “um espaço de grande relevância não somente na execução de suas atividades específicas, mas atuando também no contexto direcional e gerencial das mais diversas organizações nacionais ou internacionais” (Santos e Caimi (2009, p. 38). Ademais, tal profissional é também capacitado para empreender e exercer a consultoria na empresa onde atua, seja privada ou estatal, com o intuito de identificar oportunidades e fornecer estratégias que auxiliem os executivos na tomada de decisões, na melhoria continuada e sustentada, a fim de manter bom nível de competitividade e êxito.

Santos e Caimi (2009, p. 37) ainda citam que devido às mudanças pelas quais o mercado de trabalho tem sofrido, o SE passa a atuar em diversas atividades: *assessoria*, atuando como agente executor mais próximo dos processos de decisões e deliberações; *gestão*, atuando em funções de cunho gerencial; *empreendedor*, transmitindo idéias, sugestões e práticas inovadoras e; *consultor*, norteando a empresa, seus objetivos, sua missão e a cultura organizacional, transformando os pontos fracos em fortes e as ameaças em oportunidades, utilizando seu amplo conhecimento para criar estratégias e aumentar a eficácia e qualidade da empresa.

É importante citar que, em se tratando dos termos assessoria e consultoria, há uma certa confusão sobre a diferença entre ambas as atividades. Segundo o Dicionário Aurélio<sup>1</sup>, a primeira significa auxiliar ou assistir alguém em atividades técnicas, em outras palavras, refere-se à execução de atividades de cunho técnico/auxílio de um cargo superior em suas funções (como são as atividades em que o SE é formado para exercer); já a segunda, de acordo com a referência citada, significa aconselhar ou opinar acerca de assuntos de uma determinada especialidade, ou seja, há análises e diagnósticos sobre um problema/necessidade e, a partir disso, verifica-se as causas e as possíveis medidas para solucioná-lo.

---

<sup>1</sup> Versão Eletrônica.

Assim, o SE, como qualquer outro profissional que possui conhecimento amplo, habilidades relevantes e experiência em determinado assunto, possui perfil voltado não só para a assessoria executiva, como para a consultoria organizacional total integrada/específica ou em assessoria executiva (as definições serão abordadas mais adiante), visto que a “consultoria é um *serviço que provê conhecimento profissional e habilidades relevantes para problemas organizacionais na prática.*” (KUBOR, 1986, p. 4).

A justificativa deste trabalho se dá pelo fato de as fontes as quais abordam a consultoria serem consideravelmente escasso, ao revés de sua prática no campo empresarial, pois, com a acirrada concorrência, globalização, intensas mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, as empresas têm apresentado problemas/dificuldades/necessidades para conseguirem se manter em um mercado de trabalho tão dinâmico e exigente. É nesse sentido que a consultoria surge: para identificar os problemas da empresa-cliente, sugerir a implantação de programas de ação ou mudanças concretas na cultura organizacional/processos administrativos rotineiros, a fim de auxiliá-la da melhor maneira possível.

Além disso, profissionais de diversas áreas praticam a consultoria e o mesmo tem ocorrido com o secretariado executivo, que a exerce em sua própria área de formação ou em áreas específicas, nas quais se especializa e estuda com mais afinco, de acordo com seus interesses e afinidades. Mas, como o SE pode atuar como consultor? Há algum limite para essa atuação? O que seu perfil/formação exige? Como a consultoria pode ser classificada na área secretarial? Essas e outras problemáticas serão discutidas nesse trabalho, o qual tem como objetivos principais abordar conceitos relevantes da consultoria e fundamentá-la na área secretarial; levantar as possíveis áreas de atuação do SE como consultor e; analisar a atuação do SE como consultor interno e externo ao ambiente empresarial.

A estrutura deste artigo dar-se-á pela apresentação de conceitos de consultoria e sua análise em secretariado executivo. Na sequência, serão abordados aspectos voltados ao perfil do SE na consultoria e demais resultados encontrados na pesquisa. Por fim, será apresentada a conclusão obtida com a pesquisa do tema.

## REFERENCIAL TEÓRICO

As empresas são formadas por recursos humanos interligados por processos humanos e administrativos, isso é, as atividades administrativas de gestão de uma determinada empresa são planejadas, processadas e aplicadas pelas pessoas que fazem parte dos grupos de colaboradores dos níveis operacional/tático/estratégico de uma empresa. Quando ocorre a percepção de alguma anormalidade, necessidade, falha ou dificuldade nos processos administrativos rotineiros ou em aspectos da cultura organizacional, o consultor é contratado pelos executivos para a solução do devido problema. A atividade de consultoria empresarial/organizacional “é um processo interativo de um **agente de mudanças** externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de **auxiliar os executivos** e profissionais da referida empresa nas **tomadas de decisões** [...]” (OLIVEIRA, 1999, p. 21. Grifo nosso).

O consultor é considerado um agente de mudanças, pois, “é o profissional capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem à empresa transacionar proativa e interativamente com os diversos fatores do ambiente empresarial.” (OLIVEIRA, 1999, p. 21).

Vale ressaltar que, muitas vezes, ao buscar a consultoria, os executivos não possuem claro para si qual é a necessidade exata de sua empresa, muito menos sua causa. Como cita Gonçalves (1991) *apud* Zanon (s.d., p. 829):

a consultoria pode acontecer de duas formas: quando o cliente diagnostica o problema, e dispõe-se a investir em sua solução, ou quando o cliente não é capaz de identificar por si próprio o problema e precisa de ajuda para mapeá-lo.

Em casos como esse, o consultor estudará a situação por meio de reuniões, discussões e diagnósticos, a fim de encontrar a causa e sugerir medidas para a melhoria desejada.

De acordo com Oliveira (1999, p. 21), o **consultor**, ao exercer o processo interativo da consultoria, torna-se **responsável em ajudar os executivos da empresa**, pela qual é contratado, **a tomar decisões não tendo o controle direto da situação** (Grifo nosso).

Durante as pesquisas, constatou-se que o consultor deve procurar acompanhar o máximo possível toda a execução das medidas sugeridas por ele e acatadas/decididas pelos executivos da empresa, para que não haja atitudes equivocadas e problemas ao consultor e à própria organização. Dessa forma, “o ideal é que o trabalho de consultoria seja desenvolvido em parceria entre o consultor e os executivos e profissionais da empresa-cliente, de acordo com a filosofia de ganha-ganha.” (OLIVEIRA, 1999, p. 123).

Nesse sentido, há algum limite na prática da consultoria? Segundo Oliveira (1999, p. 21), a relação entre o consultor e os profissionais da empresa é de parceria, em que o primeiro oferece metodologias, técnicas e processos fundamentados para os executivos tomarem suas decisões das medidas mais viáveis com segurança e qualidade. Caso seja necessário que o consultor aplique o controle direto da situação da empresa, ele passa a ser um executivo da empresa-cliente. Por esse motivo, é aconselhável que o projeto da consultoria não seja muito extenso, pois pode correr-se o risco de o consultor tornar-se, de agente externo à empresa, um agente mais próximo e “interno” a empresa, como se fizesse parte do corpo de colaboradores, dificultando seu trabalho.

A esse respeito, Oliveira (1999, p. 50) menciona que “apenas o consultor-externo à empresa-cliente consegue exercitar na plenitude a consultoria empresarial” e ainda, “é muito difícil um consultor interno não estar envolvido no dia-a-dia da empresa e, portanto, existe uma dualidade entre sua atuação como consultor e como executivo profissional da empresa-cliente.”

Conforme o mesmo autor (p. 51), o consultor interno (agente interno) faz parte do quadro de colaboradores da empresa, o qual presta consultoria em áreas diversas ou nas especialidades em que é formado, também atua como assessor, analista e pesquisador. Esse oferece à empresa onde trabalha vantagens, tais como: **maior conhecimento dos aspectos informais da empresa**, pois é funcionário da referida empresa; **presença diária**; maior acesso a pessoas e grupos da empresa, pois é parte integrante dos mesmos; **participação efetiva na avaliação e no controle do processo inerente ao trabalho efetuado**; e tem algum poder informal, pois tem maior interação com as pessoas e grupos da empresa. Por outro lado, também há desvantagens, pois há **menor aceitação nos escalões superiores da empresa**; geralmente tem **menos experiência**; e **menor liberdade** de dizer e fazer as coisas. (Grifo nosso)

Com relação ao o consultor externo (agente externo), esse não é inserido no contexto da empresa e é contratado por essa (empresa-cliente) para realizar um projeto com prazo de duração determinado e auxilia a empresa na solução de seu problema/mudança de uma determinada situação. Normalmente, esse agente é autônomo e atua como *free-lancer*. Como

### *A evolução da profissão por meio da pesquisa*

o anterior, também possui vantagens e desvantagens para sua atuação na empresa-cliente. As vantagens são **maior experiência**, pois realiza o mesmo serviço em várias empresas; **maior aceitação nos escalões superiores da empresa-cliente**, pois, normalmente, sua **contratação é realizada pela Alta Administração**; **poder correr riscos** (dizer e fazer coisas); e **maior imparcialidade**, pois não está envolvido nas questões do dia-a-dia da empresa-cliente. Já as desvantagens se configuram pelo **menor conhecimento dos aspectos informais da empresa-cliente**; por **não tem poder formal**, pois não pertence à estrutura hierárquica da empresa-cliente; ter menor acesso informal a pessoas e grupos; e geralmente, **não estar presente diariamente**. (Grifo nosso)

Devido a esses aspectos, observa-se que se alguma empresa possuir um consultor interno, é importante ter à disposição um consultor externo, com o intuito de ambos trabalharem simultaneamente, oferecendo mais vantagens e eficácia nos resultados de suas atuações para a empresa.

O perfil do consultor exige muita experiência em atuações práticas e conhecimentos baseados em sustentações teóricas. Ademais, é importante que se tenha um bom *networking*, tornando-se reconhecido no mundo empresarial, por meio de palestras, publicações em eventos, etc. Também é necessário definir em qual segmento de mercado deseja atuar, se envolverá sua consultoria apenas em setores (consultoria especializada: envolve áreas mais específicas) ou na empresa em geral (consultoria total integrada:<sup>2</sup> atuar, integrada e interativamente, na maioria das atividades da empresa-cliente), se seus projetos serão curtos ou longos (ser cauteloso no quão longo o projeto será, de acordo com o que fora abordado anteriormente neste trabalho) e a amplitude: se sua consultoria será exercida em abrangência local, regional, nacional (filiais de empresas nacionais) ou mundialmente (consultoria global/globalizada<sup>3</sup>: que atua em filiais ou franquias de empresas multinacionais).

Além desses itens, deve-se definir o âmbito da consultoria: específica ou total integrada. Consoante a Schumacher, Portela e Pereira (2010, p. 12),

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. (...) cabe a cada profissional identificar com minúcias a área em que pode se apresentar como especialista.

Tal afirmação não quer dizer que o profissional o qual exerce a consultoria total integrada seja considerado como desvantajoso no mercado empresarial, mas é necessário que esse obtenha capacidade de dominar muito bem assuntos diversos. Ainda nesse contexto, o consultor pode exercer a consultoria na própria área de formação do ensino superior, possuindo também, experiência nessa e muitos conhecimentos adquiridos por cursos extras, pesquisas, etc, a fim de obter o embasamento necessário para aconselhar e apresentar

---

<sup>2</sup> Relacionada a essa, também há as denominações consultoria ampla e consultoria total. Entretanto, após análises, verificou-se que a consultoria total integrada é mais completa em sua essência, pois a consultoria é realizada abrangendo, integrada e interativamente, todas as áreas de uma determinada empresa, e essa relação de integração não ocorre nas outras duas consultorias. Devido a esse motivo, a prática da consultoria total integrada é mais indicada e requerida pelo atual mercado empresarial e, por isso, optou-se por essa neste estudo.

<sup>3</sup> As nomenclaturas *consultoria especializada*, *consultoria total integrada* e *consultoria global/globalizadas* foram retiradas do livro de Oliveira, 1999.

metodologias de melhorias a uma empresa ou; pode exercer a consultoria em uma especialidade de sua área de formação que se identifique mais, o que o fará necessitar dos mesmos requisitos da consultoria anterior.

Em outras palavras, não importa o tipo de consultoria que o consultor deseja prestar, mas é necessário que seja claro e definido o tipo de consultoria a ser oferecida ao mercado, “pois facilita o estabelecimento do produto prestado/oferecido pelo consultor e da forma de atuação desse.” (OLIVEIRA, 1999, p. 21).

Com relação à atuação do consultor, esse possui dois papéis fundamentais: Consultor de recurso e Consultor de procedimento. No primeiro, o profissional

fornece informação técnica e serviço ou programa de ação, transferindo conhecimentos para o indivíduo, grupo ou organização. Por outro lado, espera-se que os conhecimentos ministrados afetem atitudes, o comportamento individual subsequente e, finalmente, o desempenho da organização. (KUBOR, 1986, p. 13).

Por outro lado, no segundo, o consultor “ajuda a organização a resolver seus problemas, tornando-a sensível e consciente dos processos organizacionais, das consequências destes e das técnicas apropriadas para realizar a mudança.” (KUBOR, 1986, p. 13).

A diferença dessas atuações é que o consultor de recursos volta-se para transferir seu conhecimento para solucionar os problemas existentes. Já o consultor de procedimento induz e treina os colaboradores da empresa em questão, fornecendo abordagens de métodos e valores, com o intuito de inculcá-los a diagnosticar as causas dos problemas e resolvê-las.

Mocsányi (1997, p. 148) *apud* Zanon *et al.* (s.d., p. 830) afirma que “além de conhecimento técnico, talento e criatividade, o bom consultor é aquele que se destaca também por uma série de outras características, sejam elas profissionais, culturais, políticas e até psicológicas”.

Desse modo, observa-se que o consultor é uma peça fundamental ao atuar em empresas com determinados problemas que precisam ser de uma forma ou de outra, solucionados. Outrossim, o profissional em questão necessita ter profundos conhecimentos na área de atuação, vasta experiência, além de acompanhar todo o projeto da consultoria, desde a primeira reunião com os executivos da empresa, os diagnósticos, análises dos problemas e suas causas, metodologias/estratégias propostas, decisão por parte dos executivos e a aplicação dessas. Além do mais, para que os executivos e/ou demais colaboradores entendam o problema e possam juntos atuar com o intuito de minimizar ou findar com o problema, muitas vezes, é preciso que o consultor realize treinamentos e/ou palestras anteriores à prática das decisões tomadas na relação entre consultor e executivos.

Quanto ao profissional de secretariado executivo, no que se refere a sua atuação, são visíveis as mudanças em seu perfil profissional, transformando-se de executor de tarefas para assumir responsabilidades, funções e atribuições mais complexas. Isso exige a construção de um perfil menos técnico e mais humanístico, holístico e gerencial. (TAGLIARI e DURANTE, 2009).

Segundo Nonato Júnior (2009) *apud* Tagliari e Durante (2009, p. 37),

O secretário, processualmente, vem migrando do campo operacional para o gerencial. Atualmente, não se pode reduzir a potência do Secretariado às técnicas de trabalho, confiando-o em um campo de praticismo, seria negar toda a evolução intelectual pela qual este conhecimento passou nas últimas décadas.

### ***A evolução da profissão por meio da pesquisa***

Passo Fundo/RS: UPF, 20, 21 e 22 de outubro de 2011

Em função disso, Tagliari e Durante (2009, p. 40) ressaltam que a atuação do SE é mais subjetiva do que objetiva e, por isso, as atividades desenvolvidas são além das funções administrativas.

Assim, baseado nos autores mencionados, observa-se que o SE está diretamente envolvido nos processos de gestão, agindo com visão holística, pró-atividade, e outras competências essenciais relacionadas, como: organização, planejamento, liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação, adaptação a mudanças, negociação, tomada de decisão, gerenciamento de informações, controle, dinamismo, iniciativa, conhecimento técnico, ética profissional, autocontrole, flexibilidade, criatividade, empreendedorismo e programador de soluções. (CORDEIRO, 2009, apud TAGLIARI e DURANTE, 2009, p. 40). Tem-se como competência a capacidade de uma pessoa realizar uma atividade, aplicando de maneira integral e pertinente os conhecimentos, destrezas e atitudes requeridos em algumas funções, em situações e em contextos definidos. (RODRIGUES, 2004, apud MOURA, 2008, p. 32).

E ainda, segundo Hipólito (2001, p.81) *apud* Moura (2008, p. 34), o conceito de competência ampliou e além de “considerar conhecimentos, habilidades e atitudes de um indivíduo, considera também resultados, produção e entrega decorrentes de sua mobilização, isto é, incorpora o valor adicionado pelo colaborador ao negócio.”

Coaduna-se com essas reflexões, a ocupação e competências do SE, informadas pelo CBO (Código Brasileiro de Ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego): assessorar executivos/área, atender pessoas (cliente externo e interno), **gerenciar informações**, elaborar documentos, controlar correspondências, prestar serviços em idiomas estrangeiros, **organizar eventos** e viagens, **supervisionar equipes de trabalho**, **sistematizar atividades** e suprimentos, arquivar documentos e demonstrar as seguintes competências pessoais: manter postura profissional, **adaptar-se a mudanças**, demonstrar senso de **organização**, ouvir atentamente, demonstrar bom humor, **cultivar autocontrole**, demonstrar dinamismo, demonstrar bom senso, **trabalhar com ética profissional**, demonstrar iniciativa, **cultivar espírito de liderança**, trajar-se apropriadamente, manter-se atualizada, inspirar confiança, administrar estresse, demonstrar polidez, comunicar-se com fluência, **contornar situações adversas**, demonstrar discrição, demonstrar sensibilidade, dominar técnicas de redação, dominar língua estrangeira, **sugerir melhorias de procedimentos e métodos de trabalho**, manusear equipamentos, usar internet, observar normas de cerimonial, dominar a informática. (Grifo nosso).

A partir desses levantamentos, é necessário analisar a formação do SE, de acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais para o Secretariado Executivo (Resolução da Câmara de Educação Superior nº 3/2005) no parágrafo único do artigo terceiro: o bacharel em SE deve apresentar **sólida formação geral e humanística**, com **capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos** e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos de saber, desenvolvendo **postura reflexiva e crítica** que fomente a **capacidade de gerir e administrar processos e pessoas**, com observância dos **níveis graduais de tomada de decisão**, bem como, capaz para **atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional**. (Grifo nosso).

Ao salientarmos essa citação do CBO com relação à formação do SE, é visível que as diversas Universidades do país, as quais oferecem o Curso Bacharelado em Secretariado Executivo, direcionam o curso mais para Ciências Humanas Letras e Artes ou Ciências Sociais Aplicadas, focando mais para conhecimentos de línguas, como no primeiro caso, e/ou

mais para conhecimentos de administração, economia e afins, como o segundo caso. Independente do foco, observa-se que a formação do aluno em SE é ampla, pois obtém-se conhecimentos em áreas diversas, como: psicologia, relações internacionais/públicas, marketing, economia, informática, filosofia e ética, gestão de eventos, gestão documental/arquivística, português e línguas estrangeiras, contabilidade, administração, técnicas secretariais, etc.

A partir da reflexão referente à atuação, à formação e às competências do SE, definiu-se quem, de fato é o SE e pode-se dizer que tal profissional é apto a encarar desafios, exercer na gestão secretarial/administrativa, liderar, ser capaz de opinar e decidir estrategicamente, inserir novos mecanismos/rotinas para a melhoria dos processos, atuar visando a gestão da qualidade no trabalho, adquirir conhecimentos diversos para ter êxito em suas práticas no trabalho diário e esporádico, atuar em outras áreas co-relacionadas, como marketing, relações públicas, recursos humanos, direito, finanças e, até mesmo, consultoria interna ou externa nas áreas assessoria executiva, específica ou total integrada.

No caso de consultoria interna em qualquer das áreas citadas, o SE com as características de seu perfil mencionadas, é apto a decidir, opinar, sugerir melhorias para a empresa na qual trabalha, analisar e prever possíveis problemas, propor soluções, auxiliar os executivos nas tomadas de decisões, etc.

A respeito da consultoria em assessoria executiva, por se tratar da própria área do SE, a qual envolve desde assessoria em reuniões, gestão documental até gestão de eventos, observa-se a tamanha amplitude de tal e, por isso, a consultoria em assessoria executiva engloba assessoria em reuniões de negócios, intermediação entre clientes assessorados e seus contatos, elaboração e editoração de textos técnicos, consultoria na área administrativa com especificidade em organização do trabalho, entre outros, como será mais detalhado posteriormente.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A realização deste estudo baseou-se na pesquisa bibliográfica de artigos científicos presentes em meio eletrônico e livros que versam sobre o tema proposto, a fim de verificar e analisar o que cada autor afirma, além de discutir os conceitos existentes. Em decorrência disso, também foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, visto que, há um levantamento de dados por meio da pesquisa. Gil (2002, p. 44) afirma que “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” e “boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas.”

O método representa um procedimento racional e ordenado, constituído por instrumentos básicos, o qual implica em utilizar a reflexão e a experimentação, para sua procedência e alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento da pesquisa. (GARCIA, 1998, p.44). Nesse sentido, optou-se por realizar este estudo de cunho explicativo, pois objetiva-se identificar, abordar e interpretar como é a consultoria na área secretarial. Por isso, o método de abordagem utilizado é o dedutivo, visto que, de acordo com a definição de Lakatos e Marconi (1995, p. 106), parte-se de teorias e leis gerais para a ocorrência de fenômenos particulares, ou seja, parte-se da aplicação de uma área geral (consultoria) em um âmbito específico (secretariado executivo).



## RESULTADOS E DISCUSSÃO

O consultor aconselha e realiza projetos de duração determinada, com o objetivo de solucionar problemas organizacionais. Dessa forma, o SE, sendo o *staff* de executivos da alta gerência e com sua visão holística, pró-atividade, habilidade para tomada de decisões, visão crítica, conhecimentos de metas estratégicas/táticas/operacionais, perfil empreendedor, multifuncional e polivalente, pode atuar como consultor interno ao: realizar diagnósticos da situação da empresa onde trabalha, prever possíveis problemas, opinar, aconselhar, propor soluções, influenciar e auxiliar os executivos, promovendo estabilidade, sustentabilidade e alcance dos objetivos almejados.

Na consultoria interna, o SE pode atuar em sua própria área, de assessoria executiva (consultoria em assessoria executiva), propondo inovações para facilitar os processos administrativos, como: novo sistema de Gestão Eletrônica de Documentos (GED) ou, ainda realizar a consultoria em negociação com empresas estrangeiras, aconselhando e propondo melhores medidas e atitudes aos seus executivos para com os executivos de empresas de outros países, com os quais se deseja negociar, entre outras atividades.

Também pode exercer a consultoria específica de apenas uma área relacionada à sua formação geral, por exemplo, ao analisar a realidade de um determinado setor da empresa (como marketing, finanças e recursos humanos) e apontar seus problemas e devidas soluções a serem tomadas, além da consultoria total integrada, atuando, de maneira integrada e interativa, em todos os setores da empresa (marketing, contabilidade, finanças e recursos humanos, por exemplo).

A atuação do SE nesses dois tipos de consultoria é possível pelo fato de a formação desse profissional ser composta por uma variedade de áreas do conhecimento. Assim, o SE pode se especializar em apenas uma dessas diversas áreas, como finanças, marketing, direito, economia, etc. ou adquirir conhecimentos em mais de uma dessas áreas, pelas quais possui mais afinidade e interesse.

As mesmas possibilidades de atuação existem para o profissional de secretariado executivo na consultoria externa (como *free-lancer*). Entretanto, esse, ao revés do anterior, não está presente diariamente na empresa, passando a ter contato com a organização (empresa-cliente) a partir do momento em que é contratado.

É válido citar que há alguns profissionais de secretariado executivo que já oferecem a consultoria *free-lance* em assessoria executiva, apesar de esse fato ser pouco conhecido. E, dentre as atividades oferecidas, encontram-se: assessoria em reuniões de negócios, intermediação entre clientes assessorados e seus contatos, elaboração e editoração de textos técnicos, consultoria na área administrativa com especificidade em organização do trabalho, entre outros. (ZANON, s.d., p. 829).

Para atuar nas consultorias em assessoria executiva/total integrada/específica interna ou externa, exige-se do SE (além das características descritas no decorrer deste trabalho) capacitação profissional formada por: visão global, proficiência na área de atuação, preparação adquirida com a devida experiência, planejamento, controle de suas tarefas, dinamismo, responsabilidade, boa comunicação, atualização contínua, além de possuir vasto conhecimento nas conceituações de consultoria e domínio da área de especialidade, na qual exerce a consultoria.

Sobre isso, Andrade (2007, p. 3) afirma que “a qualificação profissional de consultoria deve somar-se, ainda, com a prática e com a experiência na execução e condução de processos. Só assim teremos consultores no exercício efetivo de suas atividades.”

Ainda com relação ao aspecto de perfil e formação exigidos para que o SE atue como consultor, observa-se que não é pré-determinado a tal profissional realizar um curso de especialização específico para atuar na consultoria, mas sim que se especialize e adquira conhecimentos por meio de pesquisas, eventos, cursos, etc. na(s) área(s) em que desejar atuar e também na própria área de consultoria, pois, para que o profissional exerça a consultoria, é necessário que ele saiba suas metodologias e conceituações a fim de praticá-la dentro dos parâmetros e códigos de ética previstos.

O limite da atuação na consultoria externa, por parte do SE, relaciona-se com a aplicação de um projeto que não demande muito tempo, evitando que o SE não se torne parte do contexto da empresa e seu projeto seja prejudicado, pois uma das principais vantagens de se contratar um consultor externo é pelo fato de que, ao não formar parte da empresa, esse possui mais facilidade de diagnosticar as causas dos problemas existentes e propor medidas solucionadoras. Por outro lado, na consultoria interna, pelo fato de o SE formar parte do contexto empresarial e estar mais próximo dos executivos, deve ter uma visão mais aguçada para identificar as causas das dificuldades/necessidades, ser mais cauteloso ao apresentar suas estratégias de resolução dessas, para que diminua as barreiras a serem impostas pelos executivos no direcionamento e encaminhamento de tais resoluções.

Além disso, ao exercer a consultoria, o SE pode ter o papel de consultor de recursos, transmitindo conhecimentos para solucionar os problemas existentes, ou de procedimento, fornecendo informações significativas para “preparar” os próprios colaboradores da empresa a atuar sobre os problemas para resolvê-los.

A escolha do papel de consultor de recursos ou de procedimento dependerá da área de abordagem e do tipo de consultoria que o SE irá se preparar para oferecer. Do mesmo modo, deverá considerar a cultura organizacional da empresa pela qual é contratado, como também a motivação, o interesse, o tempo, a disposição, entre outros fatores, por parte dos colaboradores/executivos, que podem ter a preferência de: eles mesmos trabalharem com autonomia e segurança sobre os processos humanos e administrativos, objetivando evitar futuros problemas; ou que o próprio consultor acompanhe todo (ou a maior parte) do projeto, transmitindo as informações necessárias para os colaboradores/executivos melhorarem suas rotinas administrativas.

Assim, ao atuar na consultoria total integrada ou na consultoria específica, o SE necessita avaliar sua área de abordagem, tipo e perfil de clientela (executivos/colaboradores), cultura organizacional e demais aspectos relacionados para definir como e quando sua atuação será com o perfil de consultor de recursos ou de procedimento.

Sobre a consultoria em assessoria executiva, pelo fato dessa área possuir uma abordagem diversa, além de se considerar os aspectos mencionados, deve-se analisar que as abrangências nas quais a consultoria poderá ser prestada serão: consultoria em atividades de assessoria em reuniões de negócios, consultoria em intermediação de negociações com empresas estrangeiras, consultoria em elaboração/editoração/tradução de textos técnicos, consultoria na área administrativa com especificidade em organização do trabalho, consultoria em gestão documental ou em eventos (e/ou demais ramos afins). Observa-se, diante do estudado e da realidade da maioria das empresas, que o papel mais indicado é o de consultor de recursos, visto que, a maior parte dos executivos que procuram o SE para atuar em suas empresas, tanto como consultor interno ou externo, esperam que tal profissional solucione, melhore e torne eficaz os procedimentos específicos relacionados a sua atuação e, até mesmo, os procedimentos gerais, de outras áreas/setores, pelo fato de possuir visão holística, proatividade e buscar a eficácia na rotina empresarial.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a teoria da consultoria, pôde-se fundamentá-la na área secretarial, abordar as abrangências de atuação do SE na consultoria, tanto interna, quanto externa.

Devido à formação ampla do SE em diversas áreas, tais como: direito, ética, marketing, administração, eventos, economia, entre outros, esse possui várias possibilidades de atuação, sendo a consultoria uma delas. Além disso, essa área está inserida no setor de serviços, o qual tem crescido significativamente no mercado empresarial. Por isso, a consultoria é uma atividade de forte tendência para o âmbito do secretariado executivo. Assim, para que esse seja enriquecido e seus devidos profissionais tenham mais conhecimentos e entendimentos do ramo da consultoria, é necessário haver pesquisas de cunho teórico-científico e é nesse sentido que este trabalho objetiva contribuir para a área secretarial.

Da mesma maneira que o SE possui determinada relevância para a empresa onde atua, a atuação do consultor se faz da mesma forma. Entretanto, o consultor, ao chegar a uma empresa, pode enfrentar alguns problemas. Segundo Block (1991) apud Schumacher, Portela e Pereira (2010, p. 7-8)

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.** (Grifo nosso)

Por isso, a relação entre consultoria e empresa-cliente deve ser forte e haver empatia, para que o consultor conheça, gradativamente, a empresa e diagnostique seus pontos fortes e fracos, suas necessidades e falhas, etc.

Desse modo, verifica-se que o SE tem um diferencial em seu perfil para atuar, com determinada facilidade, como consultor, pois se exige, também, de ambos profissionais características, como: interatividade, racionalidade, boa comunicação, valores culturais, proatividade, saber negociar, desenvolver confiança e lealdade, oferecer segurança e ter comprometimento com seu trabalho.

Com relação à consultoria interna ou externa, pode-se afirmar que não há uma melhor que a outra, pois ambas possuem suas devidas vantagens e desvantagens. Entretanto, de acordo com o problema que a empresa apresentar, é mais indicado contratar um consultor externo, visto que esse possui mais facilidade para visualizar o todo da empresa e diagnosticar a(s) possível(eis) causa(s) do(s) problema(s). Além disso, tal consultor possui mais liberdade para expressar e opinar e os executivos serão mais abertos e receptivos às sugestões propostas.

Ademais, é importante citar que o SE, ao decidir atuar como consultor externo, necessitará buscar mais conhecimentos sobre consultoria e sobre a especificidade na qual desejar exercê-la, por meio de cursos, palestras, especializações, ter contato com profissionais desse âmbito e adquirir experiência prática. Se decidir atuar na consultoria em assessoria executiva, por já possuir formação nessa área, deverá adquirir mais conhecimentos, participar de cursos e especializações na área de gestão secretarial, além de ter experiência prática neste contexto.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. Consultores e consultoria: o que fazer para essa relação dar certo. REEAD – Revista Eletrônica de Administração. Vol. 1, No. 1, Jan/Fev/Mar/2007. Disponível em: <<http://diretorio.ibict.br/xmlui/handle/1/82>>  
<[http://www.taua.ce.gov.br/transparencia/adm/artigos/artigo\\_5\\_consultores\\_e\\_consultorias.pdf](http://www.taua.ce.gov.br/transparencia/adm/artigos/artigo_5_consultores_e_consultorias.pdf)>. Acesso em: 03 de julho de 2011.

BRASIL. Câmara de educação superior. Resolução nº3, de 23 de junho de 2005. Diretrizes curriculares nacional dos cursos de graduação em secretariado executivo. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, nº121, 27 jun 2005, Seção 1, p. 79-80.

GARCIA, Eduardo Alfonso Cadavid. Manual de sistematização e normalização de documentos técnicos. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KUBOR, M. Consultoria: um guia para a profissão. Rio de Janeiro: Guanabara, 1986.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Atlas, 1995.

MTE. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: < <http://www.mtecbo.gov.br>> . Acesso em: 06 set. 2011.

MOURA, M. A. de. Trabalho e competências em transformação: o papel da profissional de secretariado. Revista Expectativa, Toledo, v. 7, n. 7, p. 27-49, 2008.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, C. V. dos; CAIMI, F. E. Secretário executivo: formação, atribuições e desafios profissionais. *in*: DURANTE, D. G.; FÁVERO, A. A. Gestão secretarial: formação e atuação profissional. Passo Fundo: Ed. Universidade de Passo Fundo, 2009.

SCHUMACHER, A. J.; PORTELA, K. C. A.; PEREIRA, S. A. O profissional de secretariado executivo no mercado de consultoria organizacional. I ENCONTRO NACIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO. **Anais**. Toledo: Unioeste, 2010.

TAGLIARI, M. de F. C.; DURANTE, D. G. Gestão secretarial: semelhanças entre competências gerenciais e secretariais. Secretariado Executivo em Revist@, Passo Fundo, n. 5, p. 28-43, 2009. Disponível em: <[http://www.upf.br/secretariado/images/stories/n\\_5.pdf#page=28](http://www.upf.br/secretariado/images/stories/n_5.pdf#page=28)>. Acesso em: 05 set. 2011.

ZANON, C. R. et al. s.d. A secretária como prestadora de serviços. Disponível em: <<http://biblioteca.univap.br/dados/INIC/cd/inic/IC6%20anais/IC6-60.PDF>>. Acesso em: 01 jul. 2011.