

## O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO E A VISÃO DE PROCESSOS

---

DANIELA GIARETA DURANTE<sup>1</sup>

ANDRISA FERRO<sup>2</sup>

CAROLINE TRAMONTINA<sup>3</sup>

GISLAINE VIEIRA<sup>4</sup>

**RESUMO:** O profissional de Secretariado Executivo desenvolve diversas atividades, no contexto organizacional, visando à satisfação dos seus clientes internos e externos. Essas atividades foram sendo diversificadas no decorrer do tempo e, atualmente, torna-se necessário conhecer e ampliar a visão em torno de “processos”. O presente texto lança uma discussão teórica sobre processos administrativos, objetivando melhor compreendê-los, bem como provocar os profissionais da área secretarial a (re)pensarem a sua atuação a partir de processos. Empresas que desejam manterem-se ou tornarem-se competitivas necessitam concentrar seus esforços no foco do cliente e na excelência dos serviços, sendo a estrutura em processos um subsídio para

---

1 Professora do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe/UPF. Especialista em Gestão Secretarial e Pedagogia Empresarial. Mestranda em Gestão de Organizações e Desenvolvimento. Bolsista Capes. [gdaniela@upf.br](mailto:gDaniela@upf.br).

2 Auxiliar de Radiologia no Hospital da Cidade de Passo Fundo. Acadêmica do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe/UPF, VI semestre. [andrisaferro@yahoo.com.br](mailto:andrisaferro@yahoo.com.br).

3 Auxiliar Administrativa na empresa Tecnotri In. Com. e Representações Ltda. Acadêmica do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe/UPF, VI semestre. [ctramontina@ibest.com.br](mailto:ctramontina@ibest.com.br).

4 Secretária na empresa Anglase Comércio de Máquinas Agrícolas Ltda. Acadêmica do Curso de Secretariado Executivo Bilíngüe/UPF, VI semestre. [gikavieira@terra.com.br](mailto:gikavieira@terra.com.br).

tal. Em razão disso, o secretário executivo precisa ter uma postura constantemente ativa diante dos seus processos de trabalho e dos processos da organização, inclusive gerenciando-os.

**PALAVRAS-CHAVE:** Satisfação do cliente; processos de trabalho; atuação profissional.

**ABSTRACT:** The Executive Secretary professional executes several activities in the organizational context aiming to reach the satisfaction of their internal and external customers. These activities have been diversified along the time, so now it is necessary to know and to enlarge the concept of “processes.” This text presents a theoretical discussion on administrative processes with the purpose to understand them better as well as to motivate the professionals from the secretarial field to rethink their performance starting with processes. Companies that want to keep themselves competitive or to become competitive need to concentrate their efforts on customer’s focus and on the excellence of services, in this way the structure in processes is a basic element for that. On account of that, the Executive Secretary needs to have a constant active posture towards work processes and the processes of the organization, besides managing them.

## 1 INTRODUÇÃO

No mundo marcado por constantes mudanças e por avanços rápidos da ciência e da tecnologia faz-se necessário que as pessoas sejam ágeis e qualificadas para atender todas as demandas da organização. Nesse contexto, a competição aparece de maneira expressiva e aliada às inovações tecnológicas e as expectativas dos clientes tornam-se cada vez maiores, mais complexas e mais difíceis de serem satisfeitas.

O profissional de secretariado, que acompanha as mudanças, enxergar-se nos processos da empresa, tendo a visão do todo e da parte, estabelecendo critérios para a execução das atividades mais importantes para a organização, implantando uma estrutura de processos com objetivos claros e coesos com o que realmente se deseja e se faz necessário para o bom desempenho organizacional.

Somado a isso, nesse contexto, o secretário executivo também atua como gestor no ambiente organizacional, pois está envolvido com os resultados que a empresa visa alcançar, com o processo decisório, além de desenvolver as funções gerenciais. Motivo que,

mais uma vez, justifica a importância desse profissional ter visão de processos.

O presente texto, lança uma breve discussão teórica sobre processos administrativos, objetivando melhor compreendê-los. Também se deseja provocar os profissionais, principalmente os da área secretarial, a (re)pensarem a sua atuação a partir da estruturação organizacional em forma de processos.

O artigo está organizado em três partes, além dessa introdução e dos aspectos conclusivos. Na primeira, dá-se uma idéia geral de processos, conceitos, finalidade, funcionalidade. Na segunda, o foco é o profissional de secretariado e sua relação com processos. Na terceira, a abordagem gira em torno da satisfação do cliente, tendo como ponto de partida a visão de processos.

## 2 PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: ALGUMAS CONSIDERAÇÕES

Para melhor entendimento do leitor, primeiramente, considera-se necessário discutir alguns conceitos relacionados a processos. Esses conceitos contribuem para compreender a importância dos processos nas organizações, bem como sua dinâmica.

Na opinião de Davenport (1994, p. 6), “processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto específico para um determinado cliente ou mercado”. Harrington (1993, p. 10) acrescenta que processo corresponde a “qualquer atividade que receba uma entrada (*input*), agregue-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo”.

Para Hammer (2001, p.78) “processo é aquilo que cria os resultados que a empresa fornece aos clientes”. Diz ainda que “processo é um termo técnico, com uma definição exata: grupo organizado de atividades correlatadas que, em conjunto, cria um resultado de valor para os clientes”. Da mesma forma, processo pode ser o conjunto de recursos e atividades destinados a produzir produtos ou serviços desejados pelos clientes, numa lógica predefinida e com a incorporação de valor (ALMEIDA, 2002; GALVÃO, MENDONÇA, 1996).

Percebe-se um consenso dos autores em torno do conceito de processo. Nesse texto, adota-se processo como um conjunto de

atividades que possuem um objetivo específico, fornecendo um critério de valor para os clientes – razão de ser da empresa. Nesse sentido, cada empresa precisa adaptar-se aos processos dentro da sua realidade, da sua cultura, dos seus valores, para alcançar os objetivos estabelecidos. Hammer (2001) afirma que nos ambientes em que os funcionários desconhecem os processos de trabalho, a probabilidade de ocorrerem erros comuns, atrasos na entrega, equívoco de informações, resultando na insatisfação do cliente, é bem maior. O autor afirma também que isso ocorre porque os colaboradores conhecem somente a sua função, como dizem “fazem a sua parte”, desconhecendo as outras fases, pelas quais um produto ou serviço passa até chegar ao seu destino final: o consumidor. O funcionário precisa conhecer o todo, mas também fazer bem o que lhe compete para contribuir com o resultado final desejado pela organização.

Hammer (2001) apresenta em seu conceito de processo o termo “conjunto”, que quer dizer, que todas as pessoas que trabalham no processo devem estar alinhadas em torno de objetivos comuns, e vejam-se umas às outras como colaboradores e não adversárias. Assim, nas organizações que não possuem uma estrutura de processos, normalmente a qualidade dos produtos ou serviços é baixa, o atendimento e as informações são difíceis de serem compartilhadas, a comunicação é ineficaz, etc. Esses são alguns empecilhos para o sucesso de uma organização e para o atendimento das necessidades dos clientes.

Para que os empregados possam atuar de maneira a suprir as necessidades dos clientes é importante um planejamento rigoroso dos processos. Cabe ressaltar que os processos também proporcionam segurança, eficiência, eficácia e organização para os indivíduos de uma empresa. Hammer (2001) contempla essa idéia quando se refere ao termo “organizado”, dizendo que é preciso que se disponha de desenhos específicos e concretos para evitar que o desempenho não seja produto da improvisação ou da sorte. Todavia, as pessoas precisam estar envolvidas com o objetivo comum, juntamente com os processos bem desenhados. De nada adianta se um não estiver interligado ao outro. É um trabalho em equipe, em que todos trabalham em prol de um objetivo comum.

Desse modo, uma

empresa de processo é aquela que permite, encoraja e cria condições para que as pessoas executem o trabalho em processo. Trabalho em processos é aquele que se concentra no cliente, que leva em conta o contexto mais amplo, é o trabalho que se orienta para a consecução de resultados, em vez de ser um fim em si mesmo, é o que segue um projeto disciplinado e repetitivo. Trabalho em processo é a atividade que fornece os altos níveis de desempenho hoje exigidos pelo cliente (HAMMER, 2001, p. 84).

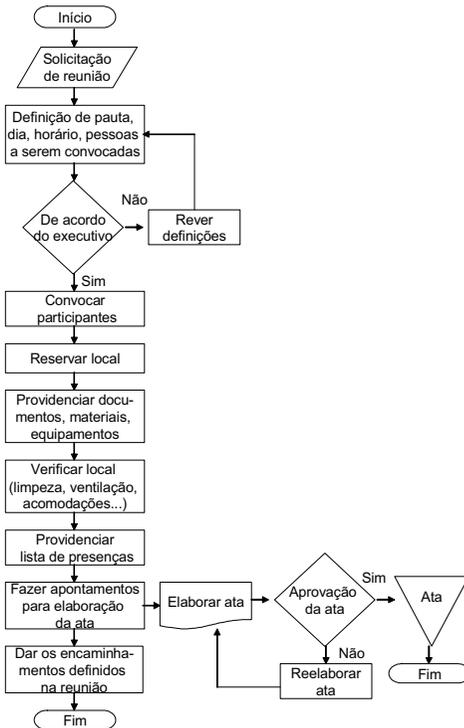
À medida que a empresa evolui em termos de organização tornam-se necessárias algumas transformações, muitas vezes, pelo contexto em que estão inseridas. As transformações são difíceis de serem implementadas porque exigem estudo, aperfeiçoamento, qualificação e até material físico adequado dependendo do caso. Essas transformações também geram insegurança, desconforto, angústias. Por tudo isso, elas fazem parte de um processo lento. A atitude de mudar é imprescindível nos dias atuais e, principalmente, levar isso de maneira acessível aos colaboradores, pois são eles que nas atividades do dia-a-dia perceberão os benefícios dessa mudança.

Em razão disso, parece ser necessário que o funcionário saiba qual é a real finalidade da sua atividade; qual a relação dela com o processo produtivo da empresa; que benefícios ela traz ao cliente; no que resulta a sua atividade. Aqui é possível visualizar a importância do papel do profissional de secretariado que deve ter clareza de suas atividades e funções, bem como, o que os diferentes setores e colaboradores desempenham, percebendo as inter-relações entre eles, conhecendo e dominando tanto na prática como na teoria a organização dos processos de sua empresa.

É importante que as empresas adotem e se adaptem aos processos como uma forma de organização e conhecimento da parte/todo e todo/parte. Nesse trabalho de conhecimento, os fluxogramas são ferramentas importantíssimas na definição dos processos de trabalho, pois esquematiza e facilita os processos de conhecimento do todo e das partes de uma empresa, além de aprimorar e aperfeiçoar as atividades. “Um fluxograma vale mais do que mil procedimentos. A elaboração de fluxogramas, também chamada de diagramação lógica ou de fluxo, é uma ferramenta inestimável para entender o funcionamento interno e os relacionamentos entre os processos empresariais” (HARRINGTON, 1993, p. 103).

Na opinião de Harrington (1993), o fluxograma mais comum e simples é um diagrama de bloco, o qual fornece uma visão rápida do processo. Entretanto, os fluxogramas padrão ANSI (Figura 1), fornecem uma compreensão mais detalhada de um processo. O diagrama de bloco é utilizado como ponto de partida, explica Harrington (1993).

Figura 1 – Processo de realização de uma reunião



Fonte: elaborado pelas autoras

Os símbolos desse tipo de fluxograma são padronizados pela ANSI, sendo que cada um tem um significado. O quadro a seguir apresenta o significado dos doze símbolos mais comuns.

Quadro 1 – Símbolos padrões ANSI

<b>Símbolo</b>		<b>Significado</b>
	Triângulo	Armazenagem
	Círculo pequeno	Conexão
	Círculo grande	Inspeção
	Círculo alongado	Limites
	Losango	Ponto de decisão
	Seta	Sentido de fluxo
	Seta interrompida	Transmissão
	Seta grossa	Movimento/transporte
	Retângulo	Operação
	Retângulo aberto	Anotação
	Retângulo de lados arredondados	Espera
	Retângulo com fundo ondulado	Documento impresso

Fonte: Adaptado de Harrington, 1993

Por meio da figura 1, percebem-se os detalhes, procedimentos, encaminhamentos em torno do planejamento, organização e realização de uma reunião, o que normalmente faz parte do trabalho do profissional da área secretarial. Os processos não necessariamente precisam ter esse nível de detalhes, embora para novos funcionários ou para aqueles que estão realizando a atividade pela primeira vez, os detalhes poderão fazer a diferença. Entretanto, um fluxograma no formato diagrama em bloco, que apresenta apenas os procedimentos principais, dará maior flexibilidade ao funcionário, permitindo que ele agregue conhecimentos e sua criatividade.

Hammer (2001, p. 94) argumenta a validade dos fluxogramas:

O desenho dos processos é uma forma de ativo intelectual especialmente valiosa. É algo convergente e de aplicação imediata, e não alguma coisa difusa e abstrata. Os processos concebidos e executados sem falhas criam produtos superiores, programas de marketing excepcionais, atendimento excelente, vendas extraordinárias e níveis invejáveis de satisfação dos clientes.

Com isso, pode-se entender a importância de investir na “empresa de processos” e na organização em forma de processo para

aperfeiçoar, agilizar e qualificar o trabalho. Mas para que isso ocorra, Hammer (2001) afirma que é preciso muita educação e treinamento para que as pessoas desenvolvam e internalizem a mentalidade de processos. Ao que parece, esta é a maior fragilidade da implantação da organização em forma de processos, pois ela, na maioria das vezes, não oferece o apoio, a estrutura adequados aos funcionários. Como se trata de uma mudança de valores e conceitos, numa nova consciência, os passos são lentos e os resultados demorados, exigindo muita paciência, perseverança, comprometimento, principalmente das lideranças. As pessoas, por sua vez, normalmente são intolerantes as mudanças, não aceitam modificar suas rotinas, têm medo e dificuldades para encarar novos desafios, o que dificulta e até inibe qualquer iniciativa dessa natureza.

No entanto, De Sordi (2005) salienta que a competição empresarial leva as empresas a reverem suas operações, posturas e práticas administrativas, obrigando-as a se reestruturarem ou a se reinventarem por completo. Assim,

um dos grandes desafios empresariais foi a mudança do foco gerencial, até então restrito e orientado ao desafios das áreas funcionais. Os gestores de divisões ou áreas funcionais tinham objetivos, responsabilidades e interesses limitados às funções desempenhadas por suas áreas, o que levava a uma gestão por “processos verticais”, ou seja, não envolviam outras verticais ou áreas da organização (DE SORDI, 2005, p. 18).

A mudança maior esta em estabelecer outro tipo de relação dentro da organização, possibilitando o conhecimento de todas as áreas e uma visão administrativa mais abrangente, que esteja focada no ponto de vista do cliente e na sua satisfação. Isso implica em realizar a gestão por “processos horizontais”, explica De Sordi (2005, p. 18). Assim, o profissional de secretariado executivo, que está envolvido no processo de gestão e de decisão da empresa, pode ser um agente de mudança, promovendo a dinâmica de processos em seu cotidiano e no da empresa.

### 3 O SECRETÁRIO EXECUTIVO E A VISÃO DE PROCESSOS

O profissional que atua na área secretarial normalmente tem sob sua responsabilidade uma infinidade de atividades como, por exemplo, atende ao cliente interno e externo, organiza viagens, eventos, assessora o(s) executivo(s), atende a vários telefones, planeja, organiza e participa de reuniões, controla o fluxo de informações e de documentos, toma decisões, orienta outras pessoas, resolve problemas, gerencia conflitos e assim por diante. Esse profissional normalmente precisa realizar várias atividades ao mesmo tempo, tentando responder a demanda de forma efetiva, gerar um ambiente agradável e de credibilidade para com as pessoas e, principalmente, minimizar o trabalho do(s) executivo(s) para que esse(s) possa(m) se dedicar às atividades cruciais como, pensar o futuro da empresa, agir estrategicamente, fechar um novo negócio, etc.

As atividades do secretário executivo vão de simples a complexas, dependendo do grau de responsabilidade que exigem e do que representam ou podem representar ao cliente. Este profissional procura estar o tempo todo ligado em seu trabalho, no que acontece no seu entorno, percebendo oportunidades de atuação e de atitudes que possam satisfazer o cliente interno e externo. Suas atividades, inclusive as mais simples e rotineiras, podem oportunizar aprendizagens, encantamento do cliente e levar ao reconhecimento profissional.

Em razão do exposto, a utilização de novos sistemas ou metodologias de trabalho que possibilitem maior agilidade e qualidade do trabalho é pertinente e, em alguns casos, torna-se necessário.

De Sordi (2005), argumenta a respeito de habilidades que são importantes ao gestor de processos. Para o autor, as principais habilidades são:

- administração de conflitos;
- bom relacionamento com as áreas funcionais da organização;
- comunicação efetiva;
- experiência no gerenciamento de equipes multifuncionais;
- capacidade de coordenação;
- bom entendimento da área de negócio no qual o processo atuará;

- conhecimento dos termos e das técnicas administrativas aplicáveis à gestão e à gestão por processos.

Estabelecendo relações entre as habilidades necessárias ao gestor de processos, citadas por De Sordi (2005), e as habilidades fundamentais para o pleno exercício da função de secretário executivo, percebe-se que essas habilidades são bastante íntimas e que sua maioria já estão presentes no trabalho do profissional da área secretarial. Isso quer dizer que o secretário executivo tem condições e, quem sabe, as melhores condições, para desenvolver a gestão por processos.

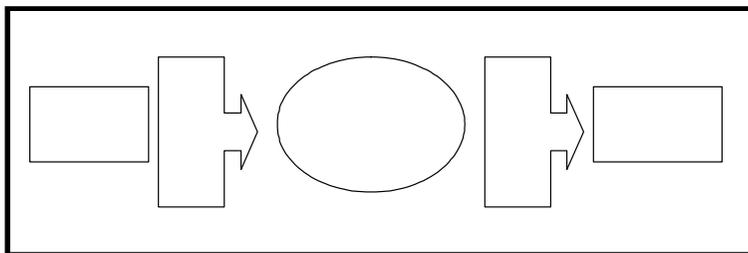
Do gestor de processos ainda é esperada responsabilidade e autoridade sobre seu processo de negócio. Na opinião de De Sordi (2005, p. 57), isso engloba:

- assegurar os recursos necessários para atender às demandas do processo de negócios conforme seu próprio vigor;
- realizar a medição contínua do desempenho de aspectos críticos do processo;
- assegurar a capacitação dos profissionais que cooperam com o processo por meio de programas de treinamento;
- definir e coordenar as alterações necessárias para a evolução contínua do processo.

Discutindo sobre o processo de trabalho do profissional de secretariado, Rodrigues (2004), concebe esse profissional como gestor, em razão dele estar envolvido com os resultados esperados da organização em que atua. Diz ainda, que o profissional “participa de processos, que são etapas para atingir os resultados esperados, media recursos para a obtenção destes resultados, além de organizar e controlar, tendo em vista as metas estipuladas para si e para os quais assessora na linha das metas da empresa”.

Partindo da concepção de Harrington (1993) de que todo o processo possui uma entrada (*input*) e uma saída (*output*), e que a transformação dos insumos (*inputs*) em produto ou serviço final (*output*) corresponde à fase de agregação de valor, pode-se perceber que o trabalho desenvolvido pelo profissional de secretariado (processamento) gera *input* para outros processos e também *output* para o cliente, seja externo, interno, pares, superiores, subordinados (Figura 1).

Figura 1 – Processo de trabalho do secretário executivo



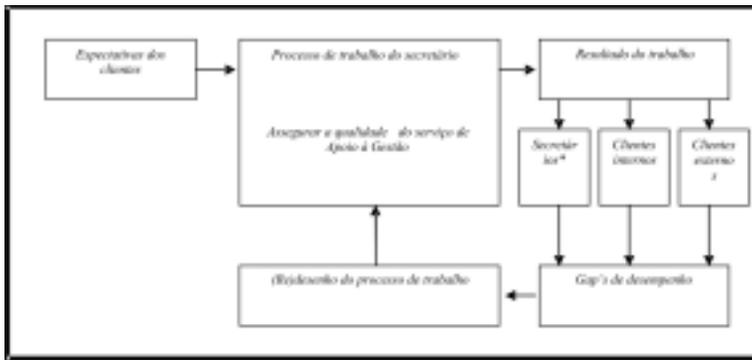
Fonte: Elaborado pelas autoras, com base em Harrington (1993).

O secretário executivo recebe inputs de diferentes atores organizacionais, insumos esses que vão desde informações a recomendações, solicitações. O trabalho desenvolvido por esse profissional gera resultados e, portanto, influencia na satisfação dos clientes internos e externos. Resultados como, informações mais aprimoradas e trabalhadas, serviços prontos e assim por diante. As informações fornecidas pelo secretário normalmente são inputs para outros processos e para o trabalho de outros membros organizacionais.

Assim, ao profissional da área secretarial, como agente transformador de inputs, caberá “a missão de, diária e processualmente, repensar os processos de trabalho com o objetivo de buscar melhorias e, desta forma, qualificá-los (RODRIGUES, 2004, p. 185).

Nessa direção, Silva (1999) discute o sistema de qualidade do serviço prestado pelos profissionais de secretariado. O autor cita Cerqueira Neto, que define sistema de qualidade como “um conjunto de responsabilidades, procedimentos, estrutura organizacional, processos e recursos para implementação da Gestão pela Qualidade”. O sistema proposto por Silva (1999) é composto de oito subsistemas (Figura 3).

Figura 3 – Sistema de Qualidade do Profissional de Secretariado



\* Secretários mobilizados para a Qualidade

Fonte: Adaptado de Silva (1999, p. 28).

Ainda a respeito do processo de trabalho do profissional de secretariado, Rodrigues (2004) explica que suas atividades podem ser classificadas em *demandas imediatas*, que são as atividades que devem ser feitas na hora ou no momento como, atender ao telefone e *demandas reprimidas*, que são as tarefas que podem ficar para serem feitas depois. É desejável que o profissional defina suas demandas imediatas e reprimidas a partir das prioridades do executivo, da organização e do cliente final. Em outras palavras, o sucesso do trabalho desse profissional, muitas vezes, está atrelado a fatores que não depende somente dele, o que torna ainda mais complexo e exigente suas atividades.

Complementando Rodrigues, Silva (1999) argumenta que dentre os processos de trabalho do secretário, alguns são chaves e outros críticos. “*Chaves* são os que, *simultaneamente*, têm *alto impacto nos custos* da organização de trabalho da secretária e *alto impacto nos clientes externos* dela. O *processo crítico* é aquele que sendo *chave* está *decisivamente alinhado com a estratégia de sucesso* da secretária”, explica Silva (1999, p. 37).

Com isso, fica mais clara a importância do profissional de secretariado ter a visão de processos, compreendendo os seus processos de trabalho e os que fazem parte de toda a empresa. Ao

contrário de um método burocrático, trata-se de uma metodologia de gestão que funciona como um alicerce, proporcionando maior rapidez e qualidade na processualização das atividades e benefícios para a empresa, para os colaboradores e principalmente para os clientes finais. O secretário executivo, ao adotar essa metodologia, perceberá e demonstrará maior eficiência, eficácia e efetividade no seu trabalho.

Pressupõe-se que quando se é capaz de realizar as atividades em seqüência, ou seja, numa lógica processual é sinal que o processo de trabalho está adequado para o contexto. Em outras palavras, os erros, gargalos, desvios podem e devem ser identificados e solucionados constantemente, pois se sabe que a “parte” compromete o “todo” e que qualquer deslizamento compromete a satisfação do cliente e com isso abre possibilidades para o cliente buscar por outra empresa. O secretário executivo tem papel fundamental no acompanhamento e controle dos processos da empresa, no sentido de identificar possíveis erros ou desvios, propondo mudanças e adotando postura preventiva.

Nessa direção, em todos os processos é interessante comparar a forma como cada atividade é desenvolvida com a forma ideal da mesma ser realizada. Ter cuidado com o que é solicitado a ser feito e como são feitas é fundamental, escreve Almeida (2002). Acredita-se que essa comparação auxilia na revelação de erros, desvios e gargalos dos processos, ao mesmo tempo em que representa mais uma possibilidade de atuação do profissional de secretariado.

A partir da necessidade das organizações adotarem visão de processos e do retorno positivo que essa metodologia traz, não se admite atitudes passivas por parte dos profissionais da área secretarial. Esse profissional, pela influência que possui ou deseja possuir, obrigatoriamente, precisa ter postura constantemente ativa diante dos seus processos de trabalho e dos processos da organização. Espera-se dele o gerenciamento dos processos.

#### 4 SATISFAÇÃO DO CLIENTE A PARTIR DA VISÃO DE PROCESSOS

Normalmente é o profissional da área secretarial que tem o primeiro contato com o cliente, seja pessoalmente, por telefone ou

por e-mail, etc. Isso leva a crer, que o processo de atendimento tem início no secretário executivo e que ele é o responsável em surpreender (positivamente) o cliente, num primeiro momento. Então, entende-se que o secretário não deve medir esforços e dedicação em conhecer melhor a empresa, gerência, cargos, produtos, serviços, e, principalmente, os processos desenvolvidos pela organização e o próprio cliente. A persuasão do cliente exige muito comprometimento, responsabilidade, honestidade, pró-atividade, enfim, poder-se-ia listar uma infinidade de competências necessárias por parte do atendente.

Cabe lembrar que as competências ou atitudes que representam maior valor para um cliente poderão não ser as mesmas para outro, justamente porque as pessoas são diferentes. Esse é mais um indicativo da complexidade do trabalho do secretário executivo, que, por essa razão, precisa ter sua percepção bem desenvolvida e atenta, além, é claro, da intuição. Enfim, conhecer as necessidades do cliente e reconhecer que quanto mais souber sobre ele, mais chances têm para conquistá-lo, seja através da qualidade dos produtos ou serviços, preços, ou agilidade na prestação do serviço, é fundamental nos dias de hoje para qualquer profissional e empresa que desejam prosperar.

Por outro lado, no entendimento de Moutella (2006), os clientes têm algumas características semelhantes, que permitem agrupá-los. Alguns são mais emotivos, outros se demonstram mais racionais. Existem os mais calados e também os mais falantes; os mais formais, bem como os mais inovadores. Essas características são indicativos, ao atendente, do que representa um bom atendimento para o cliente, que se forem percebidas facilita o seu trabalho.

O cliente não é mais fiel para com a empresa, ao contrário disso, se preocupa com o preço, com a qualidade, com os prazos de pagamento, com os prazos de entrega, com conforto, com agilidade, com as ações sociais que a empresa cultiva, com sua ética. Preocupa-se, também, com um bom atendimento, atendimento esse que demonstre atenção com o ser humano que está comprando, com suas expectativas, seus valores, suas necessidades, além do bem-estar social. Enfim, muitas são as estratégias utilizadas pelas organizações para encantar o cliente e produzir valor simbólico e significativo. Essas estratégias ganharam um novo enfoque a partir do

desenvolvimento de tecnologias que permitem que o cliente adquira produtos e serviços sem se deslocar da sua casa. Ou seja, o atendimento e, por sua vez, a satisfação do cliente, extrapola a estrutura organizacional, apesar de depender dela.

Não se pode negar que o foco de qualquer organização que deseja permanecer no mercado deve ser o cliente. O cliente é a alma de qualquer negócio e se ele não ganhar, tampouco a organização ganhará. A estrutura organizada em processos vai ao encontro dessa idéia, uma vez que “a adoção de uma abordagem de processos significa adoção do ponto de vista do cliente. Os processos são a estrutura pela qual uma organização faz o necessário para produzir valor para os seus clientes” (DAVENPORT, 1994, p. 8).

Assim, uma estrutura organizacional em forma de processos oferece mais condições favoráveis para atender as necessidades do cliente. Para Rodrigues (2004, p. 182) a partir da abordagem por processos “muito mais do que conhecer as etapas que compõem as rotinas do trabalho para uma profissional do Secretariado Executivo, passa a ser prioritário identificar qual o foco do seu cliente e quais suas expectativas em relação ao seu trabalho e produtos e serviços dele decorrentes.” Assim sendo, o cliente percebe a organização da empresa, bem como, o esforço da mesma, para satisfazê-lo, buscando realmente o que ele precisa, atendendo suas expectativas e minimizando suas angústias, tornando-o cada vez mais fiel, um colaborador e um divulgador da empresa.

Então, a organização que tem visão de processos tem mais chances de compreender o perfil de seus clientes e buscar estratégias alinhadas a esse perfil. Em outras palavras, gerir por processos significa uma estratégia competitiva.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em uma sociedade marcada pelo avanço da tecnologia, da diversidade de ofertas e da competitividade acirrada faz-se necessário uma nova estrutura organizacional que possa enfrentar esses desafios de forma efetiva, aumentando o foco de atuação da empresa.

Uma das estratégias sugeridas por pesquisadores, entre eles Davenport (1994), Hamel (2001), Harrington (1993), é a ênfase na organização de processos, que permite também o foco no cliente. A

empresa precisa saber o que deseja e onde quer chegar para então delimitar que tipo de processo pode desenvolver. Na verdade, antes os processos eram essenciais apenas na indústria a fim de garantir a produção. Hoje, estão sendo construídos e desenvolvidos por organizações de diferentes ramos, mas que desejam garantir a ordem interna e externa, o foco no cliente e a excelência nos serviços.

Essa perspectiva tem relação direta com o profissional da área secretarial, pois ele é responsável pelo atendimento do cliente e pelo gerenciamento dos seus processos de trabalho e dos da empresa. Pode se dizer que com a empresa organizada em processos, esse profissional também assume novos papéis. Espera-se dele o gerenciamento dos processos.

Espera-se que o profissional de secretariado possua elementos teóricos e práticos consistentes para atender com primazia as necessidades de seus clientes, não esquecendo que o cliente é a razão de ser de sua empresa e que os esforços devem estar direcionados na satisfação do mesmo. Espera-se, também, que a partir da visão de processos e da sua utilização adequada, tanto a organização como o secretário desenvolva um diferencial competitivo perante os clientes.

A tríade – secretário executivo, visão de processos, satisfação dos clientes –, temas discutidos nesse texto, parecem indicar elementos para as organizações que desejam tornarem-se ou manterem-se competitivas no mercado. Ao mesmo tempo, indica que a relação entre a organização e o cliente precisa ser melhorada, ser menos conflitiva e contemplar os interesses de ambos. Será esse o grande desafio para a organização e para o secretário executivo, na atualidade?

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. **Gestão de processos e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DE SORDI, J. O. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GALVÃO, C.; MENDONÇA, M. **Fazendo acontecer na qualidade total: análise e melhoria de processos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

HAMMER, M. **A agenda:** o que as empresas devem fazer para dominar esta década. 6 ed. Rio de Janeiro, 2001.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais.** São Paulo: Books, 1993.

MOUTELLA, C. **Foco no cliente:** Estratégias de Fidelização. Disponível em: <<http://cmoutella.sites.uol.com.br>>. Acesso em: 01/09/2006.

RODRIGUES, M. T. O processo de trabalho da Secretária Executiva. In: CARVALHO, A. P. **Talentos Brasileiros do Secretariado Executivo.** São Paulo: D'Livros, 2004.

SILVA, A. M. **Qualidade:** o desafio da Secretária. Rio de Janeiro: COAD, 1999.