



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
DEPARTAMENTO DE LÍNGUA E LITERATURA ESTRANGEIRAS
SECRETARIADO EXECUTIVO

O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO E A PADRONIZAÇÃO DE
PROCEDIMENTOS: estudo de caso na secretaria da presidência do Conselho Regional
de Contabilidade de Santa Catarina.

VANESSA VENTURA

FLORIANÓPOLIS

2016

VANESSA VENTURA

O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO E A PADRONIZAÇÃO DE
PROCEDIMENTOS: estudo de caso na secretaria da presidência do Conselho Regional
de Contabilidade de Santa Catarina.

Relatório de Estágio Profissionalizante
elaborado como requisito para
conclusão do curso de Secretariado
Executivo da Universidade Federal de
Santa Catarina. Coordenação do
estágio realizada pela Profª Drª Maria
Ester Moritz. Sob orientação da Profª
Drª Cibele Barsalini Martins.

FLORIANÓPOLIS

2016

RESUMO

As competências do profissional de Secretariado Executivo evoluíram consideravelmente. As empresas hoje veem o Secretário Executivo, como um profissional que além de executar suas tarefas rotineiras, também auxilia nas tomadas de decisões. Este relatório de Estágio profissionalizante buscou demonstrar como o profissional de secretariado contribui para a padronização de informações na secretaria da presidência do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina. Este estudo de caso é baseado em pesquisa bibliográfica e documental, com abordagem qualitativa, de natureza aplicada e descritiva quanto aos objetivos, procurou sanar a falta de padronização de procedimentos com um manual explicativo, prático e claro, para facilitar a rotina de trabalho dos colaboradores da secretaria da presidência do CRCSC. Por fim, com a elaboração do manual as atividades foram padronizadas que culminaram vantagem para a empresa, pois potencializou e tornou o trabalho do Gabinete mais eficaz.

Palavras-chave: Padronização. Secretariado Executivo. Manual de Procedimentos.

ABSTRACT

The profession termed Executive Secretary evolved considerably in the job market, increasingly recognized for their skills. Companies today see the Executive Secretary as a professional who besides performing his/her daily tasks, also helps in making decisions in the organization. This professional internship report sought to demonstrate the professional who performed the standardization of documents in a company, with the overall aim to verify how the Secretariat professional can contribute to the standardization of information in the secretary of the Presidency of Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina. This case study is based on bibliographic and documentary research, with a qualitative approach of applied nature and descriptive about the objectives, which sought to remedy the lack of standardization of procedures with an explanatory manual, objective and clear, to facilitate the work routine of the employees in the Secretary the Presidency of CRCSC. Finally, with the elaboration of the activities they were standardized manual, and these activities have been an advantage for the company because potentiated and made the work of the Secretary the Presidency of CRCSC more effective.

Keywords: Standardization. Executive Secretariat. Procedure Manual.

PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS: a criação de um manual de procedimentos para a secretaria da presidência do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina.

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria de Trabalho de Conclusão de Curso do Departamento de Línguas Estrangeiras da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 11 de julho de 2016.

Prof^a. Maria Ester Moritz Dr^a.
Coordenadora de TCC

Professores Avaliadores:

Prof^o. Cibele Barsalini Martins, Dr^a.
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^a. Maria Ester Moritz Dr^a.
Universidade Federal de Santa Catarina

Me. Kátia Denise Moreira
Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por sempre guiar meus passos e aos meus pais, Lourdes e Aci, por todo apoio, compreensão, ajuda e cuidado ao longo de toda minha vida acadêmica, sem dúvidas, sem vocês eu jamais estaria aqui.

Agradeço também ao meu namorado Guilherme, por toda paciência, fé, e todas as palavras de apoio nas horas em que mais precisei. Obrigada por toda compreensão, você é uma pessoa muito importante na minha caminhada.

Sou grata também pelas Professoras/Coordenadoras Raquel e Maria Ester, por terem acreditado em mim, e por me deixarem prosseguir com meu relatório neste semestre.

Agradeço à Professora Cibele Barsalini Martins, por ter aceitado meu convite, por toda dedicação e ajuda, e também por ter me ensinado muito nesse semestre. Tinha certeza que mesmo antes de começarmos, seria uma excelente orientadora.

Agradeço a minha colega de trabalho, Sabrina, por ser uma ótima supervisora de estágio, e ter me ensinado todas as rotinas administrativas de uma secretária executiva. Também pela relação que construímos, pelo carinho, ajuda e companheirismo.

Agradeço também ao meu superior hierárquico Cláudio, que me acolheu no CRCSC com muito carinho, e me ajudou em tudo em que precisei.

Por fim, agradeço as colegas, Jéssica de Aguiar, Carolyne Keren, Eliane Silva, Leidiane Mullich, Raíssa Custódio e Carolina Souza, por toda ajuda, cada uma em um determinado período, foram importantes para a minha chegada até aqui.

Sumário

1 INTRODUÇÃO	7
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	11
2.1 PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS	11
2.2 AS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO	12
2.3 A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO NO PROCESSO DE PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS.....	14
3 METODOLOGIA	16
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	18
4.1 O CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA CATARINA..	18
4.2 O GABINETE DA PRESIDÊNCIA	18
4.3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO	19
4.4 A ELABORAÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	23
REFERÊNCIAS	25

1 INTRODUÇÃO

Percebe-se que ao longo dos anos o Secretariado Executivo, tornou-se uma profissão de mais representatividade na empresa. Almeida et al (2010) afirma isso quando menciona que, o perfil desse profissional mudou e, hoje, observa-se que ele atua como cogestor, empreendedor e consultor, trabalhando o operacional, mas com foco no resultado. Isso porque os profissionais desse segmento realizam, desde tarefas operacionais como atendimento telefônico até fornecer informações para a tomada de decisões nas organizações.

Ou seja, os profissionais além de executar todas suas tarefas administrativas, também auxiliam seu superior e equipes nas resoluções de problemas e conflitos de outros departamentos, com clientes externos e demais *stakeholder* e assim percebe-se o aumento da atuação desses profissionais, bem como, a complexidade de suas competências para atender as demandas das organizações e mercados. (CIELO et al., 2010; e; FARIA; PACHECO, 2013)

Complementam o posto, Lasta e Silva (2011) quando apontam que, a área secretarial está conhecendo, o secretário gestor, que é capaz de tomar decisões, de exercer a liderança com clientes internos e externos, de planejar as ações a serem realizadas, de controlar e organizar seu ambiente de trabalho. A partir de tal afirmação, pode-se citar algumas aptidões que o profissional de secretariado deve ter: flexibilidade, coragem, criatividade, resistência e comprometimento. Alinhadas a essas qualidades estão as funções exercidas pelo Secretário Executivo, dentre as quais se destacam: gerenciar informações, assessorar os executivos em suas funções, controlar documentos, além de atender clientes internos e externos da organização.

Ainda, em termos da evolução das atividades secretariais, Cielo et al. (2010) afirmam que o secretário executivo tem conquistado notoriedade no mercado de trabalho em função dos desafios e problemáticas que as modernas gestões organizacionais demandam. Além disso, com a contribuição do secretário executivo a gestão organizacional se desloca de trabalhos meramente operacionais para atividades de diagnóstico e de decisão.

Na mesma linha teórica, Carvalho (1998, apud Bortolotto e Willers 2005, p. 46), afirma também que:

[...] Atualmente, o secretário executivo é um assessor executivo e administrador de informações que assessoria a direção/chefia a processar e organizar informações. Possui prática nas rotinas de escritório, habilidade para assumir responsabilidades sem supervisão direta, iniciativa e autonomia para tomar decisões e solucionar problemas. [...]

Mesmo com a constatação do preparo do profissional para realizar essas funções, considera-se necessário um treinamento adequado, para que o profissional seja inserido

no ambiente organizacional, antes mesmo de iniciar as atribuições que seu perfil comporta. Dessa maneira, Avelino (2015, p. 01) afirma que:

[...] Atualmente, percebe-se sua importância não mais somente para a preparação técnica, mas também para o desenvolvimento de competências comportamentais que auxiliem as pessoas a desenvolverem suas atividades da forma mais eficaz possível, trazendo com isso, um crescimento para a pessoa, que adquire novos conhecimentos e desenvolve suas habilidades e para a empresa, que alcança o sucesso com uma força de trabalho bem mais preparada, podendo desenvolver-se de forma mais competitiva e destacada no mercado. [...]

Nesse sentido Volpe e Lorusso (2009) ponderam que as organizações precisam de pessoas espertas, ágeis, empreendedoras e dispostas a assumir riscos. São pessoas que fazem a teoria se tornar efetivamente em prática e, para conseguir isso, é imprescindível o treinamento e o desenvolvimento das pessoas.

Dessa maneira, acredita-se que as empresas possam contribuir fornecendo as informações necessárias para que os colaboradores exerçam suas funções corretamente, e também, garantindo-lhes a capacitação adequada para o desenvolvimento do trabalho.

Vale dizer que o treinamento não deve ser visto somente como despesa, mas também, como um elemento de evolução, importante para as empresas. Nessa perspectiva, Volpe e Lorusso (2009, p. 02) afirmam que:

[...] Para as grandes organizações, o treinamento não é somente despesas, mas sim um precioso investimento seja na organização como nas pessoas que nela trabalham, e é por esse motivo que treinar e desenvolver pessoas veem se tornando cada vez mais vitais para as organizações, devido às profundas transformações tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que caracterizam o cenário internacional.

Importante apontar que, para fins de suporte ao treinamento, a literatura sugere a criação do manual de procedimentos. Sobre tal ferramenta, Wanzeler, Ferreira e Santos (2010, p. 2) comentam que:

[...] Para a implantação da padronização de processos são utilizadas várias ferramentas como fluxogramas, formulários e manuais administrativos, os quais definem de maneira clara e objetiva as atividades que realmente agregam valor aos processos e, conseqüentemente, ao produto final. [...]

Rikard (2008, p.1) complementa a afirmação, quando explica que, “a criação de manuais em uma empresa começa a ser justificada quando, devido ao seu crescimento, os funcionários começam a perder a visão do conjunto e desconhecer as atividades e finalidades dos outros setores”.

A esse contexto, insere-se o ambiente organizacional do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRCSC), órgão com atribuições de orientar, normatizar, registrar e fiscalizar o exercício da profissão contábil em Santa Catarina (CRCSC, 2016). Considerando o ambiente de estudo, alinhado ao trabalho do

profissional de secretariado, principalmente no que se refere às competências secretariais sobre a gestão da informação e a padronização de normas e procedimentos questiona-se: Como o profissional de Secretariado pode contribuir na padronização de informações na secretaria da presidência do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina?

Para responder à pergunta de pesquisa, foi elaborado o seguinte objetivo geral: Verificar como o profissional de Secretariado pode contribuir na padronização de informações na secretaria da presidência do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina.

A fim de auxiliar na busca pelo alcance do objetivo desse estudo, foram elencados três objetivos específicos, quais sejam:

- a) Descrever as atividades que são realizadas no setor;
- b) Estabelecer uma padronização de atividades na secretaria da presidência;
- c) Elaborar um manual de procedimentos para auxiliar os colaboradores sobre as atividades desenvolvidas na secretaria em estudo.

Observado o pouco conhecimento sobre a rotina administrativa da Secretária Executiva da Presidência, fato que dificulta a resolução de pendências que venham acontecer durante a ausência da referida profissional, alinhado ao pensamento de Oliveira e Da Cruz (2013), no que se refere ao treinamento auxiliar. Esse estudo tem importância, visto que trará, contribuições teóricas, práticas e sociais, para o contexto do secretariado.

Em termos de contribuição teórica será apresentado de forma estruturada os estudos sobre a importância da padronização de procedimentos para as organizações. No que diz respeito a prática: serão descritas as atividades realizadas na secretaria da presidência, assim, o conhecimento sobre as atividades desenvolvidas nesse setor será compartilhado com todos os colaboradores da organização. Em relação a contribuição social, acredita-se que estimulará a prática da padronização de procedimentos, nos demais setores da organização ou até mesmo em outras instituições para um melhor desempenho do mercado.

Desse modo, o intuito é o de que o Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (CRCSC), ao uniformizar as atividades internas, realizadas na secretaria da presidência, possa se destacar, oferecendo padronização, agilidade e qualidade no atendimento.

Sobre o dito, destaca-se o dissertado por Vieira (2003, p. 01):

[...] a sobrevivência humana depende há milhares de anos da padronização, claro que originalmente não era necessário registrar os processos padronizados, pois as pessoas aprendiam observando e gravando na memória. [...] hoje os procedimentos documentados através do papel ou eletronicamente é que fazem nossa memória e para isso contamos com organismos, governamentais ou não, que nos

auxiliam na elaboração de procedimentos documentados, através de normas técnicas (exemplos: ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas / ISO - International Organization for Standardization). A sigla ISO, foi escolhida de propósito, por significar o mesmo que o radical grego que significa igualdade em qualquer idioma.

Diante do exposto, considera-se que quando um novo funcionário inicia suas atividades no Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina, o recomendado seria a realização de um treinamento, com a apresentação da empresa, suas diretrizes, a função que irá exercer suas principais atribuições, ou seja, fornecer informações para que o novo colaborador possa tomar conhecimento da empresa e de suas funções. Nesse sentido, a formulação de um manual, tem o intuito de auxiliar no conhecimento prévio das atividades, facilitando, assim, o dia a dia no ambiente organizacional.

No que se refere a estruturação, este relatório está dividido em cinco capítulos, sendo o primeiro introdutório; o segundo o de fundamentação teórica, no qual foram realizadas pesquisas bibliográficas e documentais sobre os temas: padronização de procedimentos, competências do profissional de secretariado e atuação do profissional de secretariado no processo de padronização de procedimentos. O terceiro capítulo trata da metodologia, que explica os procedimentos utilizados e as características do estudo. O quarto capítulo, apresenta a empresa, as atividades realizadas pela acadêmica e como o manual foi elaborado. E por fim, o quinto capítulo aborda como foi realizada a padronização de atividades e demonstra que os objetivos foram alcançados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Considera-se fundamental para a realização de pesquisas que a sustentação teórica seja embasada em referências confiáveis e com credibilidade. Dessa maneira, este estudo traz, em seu arcabouço teórico, os seguintes temas: padronização de procedimentos, as competências do profissional de secretariado e a atuação do profissional de secretariado no processo de padronização de procedimentos.

2.1 PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS

Para Oliveira (2012), as atividades desempenhadas no mundo empresarial envolvem diversos procedimentos, os quais são executados diariamente, e cada um tem suas especificidades. Desse modo, isso é relevante para a empresa, com esta prática, a forma de executar os procedimentos fica mais acessível.

Já Espíndola (2011) comenta que os mecanismos de padronização muitas vezes são fundamentais para uma empresa se manter competitiva no mercado, uma vez que afeta os custos de produção, os prazos de entrega e a satisfação do cliente.

Desta forma, a padronização de procedimentos torna-se um benefício para empresa e para os clientes. Combinado a isso Miranda Filho (2009) afirma que, a padronização deve ser vista dentro das organizações como algo que trará benefício para todos: diretores, executantes, fornecedores e clientes. Desse modo, podem-se citar alguns benefícios da normalização de processos, uma vez que os procedimentos são partes que constituem os processos:

[...] Os benefícios da padronização podem ser: Qualitativos, que permitem: utilizar adequadamente os recursos; uniformizar a produção; facilitar o treinamento da mão de obra, melhorando seu nível técnico; registrar o conhecimento tecnológico e facilitar a contratação ou venda de tecnologia. Quantitativos, que permitem: reduzir o consumo de materiais; reduzir o desperdício; padronizar componentes; padronizar equipamentos; reduzir a variedade de produtos; aumentar a produtividade; melhorar a qualidade e controlar processos. [...] (Zago, 2011, p. 01)

Com as vantagens da padronização de procedimentos, a empresa terá mais qualidade nos seus processos e com isso maior contentamento dos seus clientes. Guio (2006, p. 7) afirma o dito quando menciona, que:

[...] as empresas preocupadas com melhoria de processos, melhorias no atendimento de especificações e satisfação do cliente, e também aquelas que implementam ações para tais mudanças permanecerão presentes no mercado como organizações de sucesso, e, conseqüentemente, não estarão fadadas ao fracasso. [...]

Percebe-se, atualmente, que as empresas identificam a necessidade de buscarem adequações para as mudanças do mercado, diante disso Silva, Durante e Oliveira (2004)

afirmam que, há uma crescente preocupação nas empresas não só em manter, mas em incrementar seu desempenho no que diz respeito à qualidade e produtividade.

Vale destacar, no que se refere a produtividade, relacionada com o tema-problema deste estudo que pode-se “eliminar atividades desnecessárias e auxiliar no treinamento e na disseminação de conhecimento aos novos servidores, e atua-se como um guia prático.” (RIZZETTI et al, 2014, p. 11)

Tosseto (2010) completa apontando que, as empresas devem enxergar a uniformização como uma ferramenta que trará benefícios de custo, prazos, satisfação do cliente e, principalmente, qualidade nos serviços e produtos oferecidos. Ainda segundo o autor, em muitas ocasiões, a padronização é vista como um custo, porém a empresa precisa ter essa visão diferenciada perante a normatização, para que use isto a seu favor.

2.2 AS COMPETÊNCIAS DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO

Ao pesquisar sobre a atuação dos profissionais de secretariado nas multinacionais, Pinheiro (2005) afirma que, o mercado de trabalho está cada vez mais globalizado. Com isso, as relações internacionais estão mais frequentes, surgindo, deste modo, o crescimento de multinacionais no Brasil. Nesse contexto insere-se o profissional do Secretariado Executivo que atua também, em multinacionais.

De acordo com Amaral et al. (2012), o Secretário Executivo obteve grandes conquistas no decorrer dos anos. Por meio de estudos, pode-se observar que, antes, ele trabalhava somente anotando recados, atendendo telefonemas, organizando arquivos, datilografando, fazendo somente o que o superior hierárquico ordenava. Hoje, o profissional não atende somente estas funções, mas também executa outras, como, por exemplo: a gestão de processos, tomada de decisões, coordenador de informações e assessoramento. Santos (2012) ratifica o dito, ao afirmar que o profissional bacharel em Secretariado Executivo tem diversas competências e no mercado atual essas competências são múltiplas.

Diante de tais afirmações, percebeu-se que ao longo dos anos a atuação do profissional de Secretariado Executivo mudou, aumentando, assim, suas competências perante o mercado empresarial. Confirmam o posto, Cordeiro e Giotto (2011, apud Natalense 1995, p. 25):

[...] O secretário tem como funções o planejamento, a organização e o controle de seus trabalhos rotineiros, como reuniões, preparação de viagens, entre outras atividades da sua competência. Além disso, precisa aplicar o planejamento, a organização e o controle na medida em que auxilia seu gestor a diminuir sua carga de trabalho. É importante também que o profissional aja como um agente facilitador, criando condições para as relações interpessoais, ou seja, facilitando e colaborando para que esses contatos fluam entre os diversos públicos que compõem a empresa.

Durante e Santos (2010) adicionam que a profissão secretarial buscou a qualificação necessária, o aperfeiçoamento do seu perfil e fundamentou-se a sua prática

na perspectiva estratégica das organizações. E deixou de exercer somente atividades técnicas e hoje tem maior participação nos processos na empresa. Assim confirma Martins e Bartallo (2010, p. 10), quando mencionam que:

[...] O perfil do profissional de secretariado executivo vem mudando nas últimas décadas e mostra o mesmo não mais como um profissional que atua somente desempenhando atividades básicas e rotineiras, mas passando a atuar como assessor, assistente, agente facilitador e coordenador de informações.[...]

Observa-se pelo exposto, que o secretário tornou-se mais responsável e dinâmico, inclusive, auxilia seu superior nas tomadas de decisões. Tal fato lhe proporciona destaque no ambiente organizacional. Atestam o dito, Faria e Pacheco (2013, p. 3) quando expõem que:

[...] O profissional busca contínua atualização e desenvolvimento pessoal, acompanhando as mudanças e expectativas do mercado profissional, seja em organizações públicas, empresas privadas ou instituições não governamentais. O fato é que, a cada dia que passa, o profissional de secretariado executivo vem assumindo um maior número de funções e, com isso, tem se tornado uma peça importante em qualquer tipo de organização/instituição. [...]

No que refere à evolução das competências secretariais, as quais inferiram mudanças o perfil do profissional, Genaro e Oliveira (2007, p.1), destacam que:

[...] A alteração do perfil profissional da secretária valorizou as funções destes profissionais, que passou de uma serviçal à característica estratégica dentro da organização. A secretária exigida hoje em dia é aquela interessada em conhecer e compreender o ponto de vista da empresa nos assuntos mais importantes, preparada para encaminhar o cliente à solução e filtrar o problemas antes de chegarem ao executivo. [...]

Acredita-se que a valorização das funções e da própria profissão foram relevantes para a história do Secretariado Executivo, visto que, os profissionais passaram a ser mais valorizados, adquirindo, inclusive, mais credibilidade no ambiente organizacional.

De forma mais específica, as competências secretariais, que precisam ser desenvolvidas durante a formação do profissional de secretariado, estão dispostas no artigo 4º da Resolução nº 3 do Ministério da Educação, de vinte e três de junho de dois mil e cinco, que constituem as Diretrizes Nacionais para os cursos de Secretariado Executivo brasileiros, são elas:

- I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
- II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;
- III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;

- V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais;
- VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
- VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;
- IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;
- X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;
- XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;
- XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e
- XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. (BRASIL, 2005, p. 2 e 3).

Ressalta-se ainda que a Lei 9.261, regulamentada a profissão e dispõe em seu Artigo 3º sobre as atribuições do profissional de Secretariado Executivo, quais sejam:

- I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;
- II - assistência e assessoramento direto a executivos;
- III - coleta de informações para consecução de objetivos e metas de empresas;
- IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;
- V - interpretação e sintetização de textos e documentos;
- VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;
- VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;
- VIII - registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas;
- IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento a chefia;
- X - conhecimentos protocolares. (BRASIL, 1985 e 1996)

Considerado o apresentado, percebe-se que as competências secretariais foram transformadas ao longo dos anos e acredita-se que isso está relacionado a um processo de desenvolvimento organizacional, pois, gradativamente, as empresas irão demandar mais de seus colaboradores, e neste contexto insere-se também o secretário executivo.

2.3 A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO NO PROCESSO DE PADRONIZAÇÃO DE PROCEDIMENTOS.

Atualmente o secretário executivo é visto como um profissional perspicaz. Tal afirmação vai ao encontro do dissertado por Heep e Martins (2009) quando expõem que

o novo perfil do profissional de secretariado é reconhecido por ser ativo, habilitado a assumir funções administrativas, com iniciativa e tomador de decisões, muitas vezes, sem supervisão direta.

Nessa direção Maçaneiro, Catczu e Korchaque (2012) comentam que, o profissional de Secretariado Executivo possui um *know-how* para agir com eficácia na gestão da padronização dos procedimentos organizacionais, contribuindo para planejamento, implantação, acompanhamento e gerenciamento dos processos.

Vale ressaltar que, para ser reconhecido por suas competências,

“o profissional de secretariado precisa ter domínio sólido sobre o planejamento, organização, controle e direção, exercendo as funções gerenciais, com uma visão generalizada da empresa e das relações hierárquicas. Precisa ver melhoria de qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades, gerenciando informações para diferentes usuários. Também é necessário ser criativo, ter iniciativa, determinação e consciência da responsabilidade e implicações da profissão”. (BRASIL, 2005, p. 2 e 3)

Dessa maneira, o Secretário Executivo pode, entre outras ações, colaborar com a empresa, no sentido de padronização de suas funções, fato que contribuirá com a agilidade do trabalho e também com um melhor atendimento ao cliente.

Considerado o arcabouço teórico apresentado, percebe-se que são necessárias várias competências do profissional de secretariado para executar a tarefa de padronização, pois é preciso sintetizar e minimizar o que é feito num determinado local e explicar em um documento, que fique de forma clara e sucinta.

3 METODOLOGIA

Observada a dificuldade na realização das tarefas secretariais, quando a secretária se ausenta do setor, por períodos mais longos, como no caso de férias, ocorrida principalmente, pela falta de conhecimento de outros funcionários sobre as rotinas secretariais, esse estudo buscou verificar como o próprio profissional de secretariado poderia contribuir para a solução do problema. Para tanto, utilizou-se dos seguintes procedimentos:

Neste estudo de caso, o método escolhido é o dedutivo, pois a partir dessa deficiência no setor, foi visto que existe certa dificuldade em exercer as atividades. De acordo com Rodrigues e Ferronato (2010), parte de princípios tidos como verdadeiros e inquestionáveis (premissa maior), para assim o pesquisador estabelecer relações com uma proposição particular (premissa menor) e, a partir do raciocínio lógico, chegar à verdade daquilo que propõe (conclusão).

A premissa maior, neste caso, seria a problemática apresentada, ou seja, captação da dificuldade existente na secretaria da presidência, em relação à resolução das atividades realizadas na ausência do profissional, e a premissa menor as soluções lógicas para a realização da padronização das atividades.

No que se referem à abordagem a pesquisa é qualitativa, pois o estudo de caso foi realizado somente em uma empresa. De natureza aplicada e descritiva quanto aos objetivos, pois o estudo de caso foi aplicado e as informações da empresa descritas. De acordo com Gil (2012), as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial à descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.

No que se refere as técnicas é bibliográfica e documental, pois colheu informações para um problema já existente, nesse caso a padronização de procedimentos do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina.

A estratégia de pesquisa utilizada foi o estudo de caso uma vez que o fenômeno pesquisado ocorre no CRCSC, realizou um estudo e uma análise dos procedimentos executados na secretaria da presidência e encontrar uma solução para a dificuldade que existe na padronização de procedimentos no Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - tais como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos [...]. O estudo de caso foi realizado, no sentido de criar uma padronização para as rotinas secretariais a fim de que outros colaboradores possam, na ausência da secretaria assumir tal função, sem prejuízos para a empresa, e para um melhor atendimento para os clientes externos.

A pesquisa de campo foi realizada no período de 11/05/2015 a 01/03/2016. E o relatório de estágio foi escrito em 10/03/2016 a 30/06/2016.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

4.1 O CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DE SANTA CATARINA

Conforme o Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina (2016), o CRCSC foi criado em 1946, por determinação do Conselho Federal de Contabilidade. À época, existiam apenas duas Associações de Profissionais da Contabilidade no Estado, uma em Florianópolis, outra em Blumenau.

As duas associações reuniram-se no dia 8 de dezembro, às 9 horas, na antiga sede do Clube 12 de Agosto, na Rua João Pinto, nº.6, em Florianópolis, para formar a nova entidade. Na reunião, foram eleitos nove conselheiros, que deram início à história do CRCSC. O primeiro presidente da entidade foi o guarda-livros e perito judicial Lindolfo Anatércio Gonçalves Pereira, tendo como vice o contador Osmar Cunha. Por indicação do presidente, passou a responder pela direção da secretaria o contador Túlio Pinto da Luz e, pela tesouraria, o contador Édio Ortiga Fedrigo. . (CRCSC, 2016)

O Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina hoje conta com oito macrodelegacias e 40 delegacias em todo o Estado. A sede da entidade - com 3,8 mil metros quadrados - completa a rede de atendimento. Sua estrutura abriga biblioteca, museu, auditório, e centro de treinamentos. O CRCSC é integrado por 42 conselheiros – atualmente o quadro é composto por 21 titulares e 21 suplentes – sendo 2/3 deles contadores e 1/3, técnicos em Contabilidade. A entidade conta com um Conselho Diretor e quatro Câmaras (Registro, Fiscalização, Ética e Controle Interno) e vários setores voltados ao atendimento dos contabilistas catarinenses. O Conselho tem como atribuições básicas orientar, normatizar, registrar e fiscalizar o exercício da profissão contábil em Santa Catarina. (CRCSC, 2016)

4.2 O GABINETE DA PRESIDÊNCIA

O Gabinete da Presidência localiza-se no terceiro andar do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina é composto pela Secretária e uma estagiária, pelo Conselho Diretor, que são os Vice-presidentes: Vice-Presidente de Administração e Finanças, Vice-presidente de Fiscalização, Vice-presidente de Registro, Vice-presidente de Controle Interno, Vice-presidente de Desenvolvimento Profissional, Vice-presidente Câmara Técnica, Vice-presidente Institucional e o Representante dos Técnicos em Contabilidade e Presidente, e pelos 33 Conselheiros restantes e pelo Diretor. (CRCSC, 2016)

O Conselho Diretor é responsável por planejar a gestão orçamentária, administrativa e financeira da entidade. Cabe a ele elaborar a proposta orçamentária e autorizar a abertura de créditos adicionais, aprovados pela Câmara de Controle Interno, além de deliberar sobre modificações administrativas e operacionais necessárias à administração. (CRCSC, 2016)

O Gabinete da Presidência é local onde o envio e recebimento de correspondências, planejamento de viagens, controle da agenda, atendimento telefônico e todo assessoramento que o Diretor e do Conselho Diretor precisam, estão concentrados. A Secretária Executiva atualmente do Gabinete da Presidência do CRCSC, é formada em Secretariado Executivo pela Universidade do Vale do Itajaí –

UNIVALI, *campus* São José, em 2006, e trabalha há seis anos no Gabinete como Secretária. (CRCSC, 2016)

Como descrito anteriormente, a equipe dispõe de uma estagiária, a acadêmica que realizou o estágio no Gabinete da Presidência, ficou responsável por responder os e-mails da Presidência, organizar os arquivos, as viagens, as agendas, prosseguir com as solicitações da Presidência, criar ofícios e memorandos entre outras atividades, todos sob a supervisão da secretária executiva.

4.3 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS DURANTE O ESTÁGIO

As atividades desenvolvidas no Conselho Regional de Contabilidade, durante o estágio realizado durante 11/05/2015 a 27/07/2016 foram:

- a) Atendimento externo e interno: via telefone, e-mail e presencial;
- b) Pagamento de diárias e planejamento de viagens;
- c) Elaboração e confecção de ofícios e correspondências;
- d) Atualização dos bancos de dados com informações cadastrais de conselheiros, instituições e demais pessoas físicas e jurídicas.
- e) Controle da agenda do presidente e diretor;
- f) Elaboração o manual de procedimentos para os colaboradores e novos estagiários da secretaria da presidência.

4.4 A ELABORAÇÃO DO MANUAL DE PROCEDIMENTOS

Ao começar o estágio na secretaria em maio de 2015, a acadêmica percebeu que havia certa dificuldade na organização das atividades na presidência, pois constatou que existia uma quantidade considerável de atividades, as quais seriam difíceis absorver rapidamente. No entanto, tal situação agravou-se quando a secretária se ausentou em outubro de 2015 para suas férias. Diversas informações que somente a secretária possuía, não foram fornecidas e, assim, execução de algumas atividades se tornaram inviáveis.

Ocorreu que as informações foram sendo repassadas pela secretária para a estagiária, porém não foi possível absorver toda a demanda de uma única vez. Por este motivo, por diversas vezes, na ausência da secretária, a acadêmica teve dificuldades. Diante de tal circunstância, começou a pensar no que seria ideal para ajudar os funcionários e os estagiários quando a secretária estivesse ausente. Surgiu então a ideia de elaborar um manual, com todas as atividades que são realizadas na secretaria da presidência do CRCSC, para demonstrar o passo a passo, de forma minuciosa, das atividades e, além disso, apresentar o Conselho Regional de Contabilidade para os futuros estagiários.

O manual foi elaborado, no programa *Microsoft Office PowerPoint 2007*, contendo todas as informações necessárias para realizar as atividades na secretaria da

presidência, se tornando o principal documento de apoio no Gabinete. Todo o recebimento de correspondências, os andamentos dos documentos, a elaboração e confecção de ofícios, atas e memorandos, a criação de diárias, a consulta de informações de qualquer contador, as informações dos outros setores, a composição da presidência do CRCSC, e todas as demais informações indispensáveis que serão necessárias para poder realizar as atividades na secretaria, foram inseridas no Manual de Procedimentos.

Em conformidade com o posto por Guio (2006) sobre a preocupação das empresas em melhorias de processos, atendimento das necessidades de satisfação dos clientes para manterem-se no mercado, o manual foi construído para padronizar as atividades no Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina, com o objetivo de oferecer vantagem para a empresa, como, por exemplo, melhorar o atendimento realizado por demais colaboradores na ausência da secretária, pois constatou-se que a pessoa que substitui o profissional efetivo, necessita instrução das atividades para atender de forma eficaz os clientes.

Além desta principal vantagem, a elaboração do manual também auxiliará os novos estagiários que forem contratados. Hoje as empresas preocupam-se mais em modernizar o funcionamento das atividades, aumentando a qualidade e produtividade para um retorno eficiente, assim como Silva, Durante e Oliveira (2004) já afirmaram.

Acredita-se que quando os estagiários começarem a exercer suas funções, mesmo com a presença da secretária, eles poderão usar o manual de procedimentos como documento de apoio para a execução de tarefas. Além disso, utilizarão o manual, como uma ferramenta de fixação, aprendendo sobre as atividades com mais facilidade e clareza.

Para elaboração do manual, a acadêmica enumerou todas as atividades realizadas na secretaria da presidência do CRCSC, para depois explicar e exemplificar cada atividade. Durante a realização dessa tarefa, a estagiária percebeu que era relevante também, informar todos os dados da estrutura do CRCSC, pois quando ela iniciou suas atividades no Conselho, muitas informações básicas, que não tinha conhecimento, eram necessárias, dentre as quais citam-se: O que é um Conselho Regional de Contabilidade? Para que serve? O que o Conselho Diretor faz? Porque existem conselheiros? Porque eles não recebem salários?

Além das informações básicas da empresa, e a apresentação da estrutura do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina, também foram detalhadas todas as atividades exercidas no Gabinete da Presidência, conforme disposto no Quadro 1:

Quadro 1: Atividades realizadas no CRCSC

Atendimento presencial, telefônico e por e-mail	Devem ser feitos com paciência. É preciso ser prestativo, educado e atencioso. No caso do atendimento telefônico e via e-
--	---

	mail, é necessário que haja agilidade.
Controlar e organizar a agenda da presidência e diretoria	A agenda física precisa ser checada para fins de controle, como, por exemplo, precisar organizar uma reunião.
Planejar e organizar viagens	A organização de viagens requer antecedência. Um dos motivos é, por exemplo, a oferta de tarifas mais baixas para viagens aéreas. Destaca-se que as viagens geram diárias, as quais são um direito de quem representa o CRCSC.
Recepcionar e conduzir os visitantes ao Gabinete	Diariamente o CRCSC recebe visitas, principalmente, para o Presidente e Diretor. Assim, é essencial que os profissionais que atuam na secretaria fiquem atentos para aos horários e também, estejam preparados para as providencias que se fizerem necessárias.
Convidar/convocar e controlar a presença dos conselheiros, nas reuniões. Além de lavrar a atas	No CRCSC existem duas reuniões principais mensais, a Reunião do Conselho Diretor, que é composta pelo Presidente e seus Vice-presidentes, e uma Reunião Plenária, que é composta pelo Presidente, Vice-presidentes e demais Conselheiros efetivos de todo o Estado. Para cada reunião é preciso elaborar convocação e encaminhá-la para todos os membros, verificar o quórum e, ao final, lavrar ata.
Receber, protocolar, digitalizar, imprimir, organizar e arquivar documentos e/ou encaminhar a seus destinatários	No CRCSC recebe-se, diariamente, diversos documentos, os quais, são protocolados pelo setor de protocolo. No entanto, ao serem recebidos no Gabinete, quem protocola o documento é a Secretária da Presidência, que fará uma triagem e o devido encaminhamento.
Elaborar e confeccionar ofícios e correspondências	A confecção de documentos acontece de acordo com as solicitações do Presidente ou Diretoria, eles devem ser feitos de acordo com a padronização que consta no Manual do Conselho Federal de Contabilidade.
Atualização de banco de dados relativo a informações cadastrais de instituições, conselheiros, membros de comissão e demais pessoas físicas e jurídicas	Na secretaria há um banco de dados na Pasta da Presidência, onde constam todos os dados mais usados pelo Gabinete, os dados dos conselheiros, delegados do CRCSC e instituições de contabilidade.

Fonte: Elaborado pela autora. (2016)

Acrescenta-se que durante o processo de padronização, a acadêmica aprimorou seus conhecimentos sobre a organização, como também, sobre os procedimentos no Gabinete da Presidência. Foi perceptível que a elaboração do manual, trouxe ganhos tanto qualitativos, quanto quantitativos (ZAGO, 2011) para a empresa, no entanto neste momento não é possível mensurá-los. Retoma-se que a considerável quantidade de detalhes, descritas no manual, reforçam a impossibilidade de aprender tudo oralmente e, em pouco tempo. Assim, acredita-se que o manual tornou-se um documento de auxílio para a realização dos trabalhos no Gabinete da Presidência do CRCSC.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Secretário Executivo ao longo dos anos adquiriu diversas funções, e uma delas é a padronização de procedimentos, essa função é considerada importante e útil para as empresas. Segundo apresenta Moura (1999, *apud* Balbinotti e Wiemes 2009, p. 01), quando se aplica a padronização, diz-se que a organização apresenta vantagem competitiva por meio da implementação da cultura do “Fazer certo na primeira vez”.

De acordo com o exposto neste estudo, o secretário é capaz de realizar a padronização, pois ao longo dos anos adquiriu competências para exercer tal função. Também, conforme já dito, com a padronização a empresa gera um avanço perante as outras, e torna-se diferenciada, uma vez que, os procedimentos tornam-se ágeis, simplificados e com custos reduzidos, melhorando, assim, seu desempenho, fato que impacta, por exemplo, diretamente no atendimento ao cliente.

Nesse sentido, em termos da padronização ora apresentada, a acadêmica elaborou um manual de procedimentos do Gabinete da Presidência, com fins de facilitar e auxiliar atuais e futuros colaboradores e estagiários do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina. Para que tal ação fosse possível, a estagiária pesquisou qual seria o instrumento ideal no CRCSC, e o manual, por suas características, foi a ferramenta escolhida.

Assim, acredita-se que o objetivo geral do trabalho, verificar como o profissional de Secretariado pode contribuir na padronização de informações na secretaria da presidência do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina, foi alcançado.

Tal afirmativa evidencia-se pelo alcance dos objetivos específicos, ou seja, primeiro descreveu-se as atividades que são realizadas no setor. A acadêmica, na discussão dos dados enumerou todas as atividades feitas no Gabinete da Presidência do CRCSC, as quais estão dispostas também no manual. Na sequência e ainda, na seção de discussão dos dados foi estabelecida uma padronização de atividades na secretaria da presidência e, por último, elaborar um manual de procedimentos para auxiliar os colaboradores sobre as atividades desenvolvidas na secretaria em estudo, o manual foi elaborado e está nos apêndices desse trabalho.

Nesses termos, ou seja, atingidos os objetivos específicos e o geral, considera-se que a pergunta problema: como o profissional de Secretariado pode contribuir na padronização de informações na secretaria da presidência do Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina? foi respondida.

Ou seja, a padronização dos procedimentos, realizada por um sujeito da área secretarial, tornou-se concreta com a elaboração do Manual. Dessa maneira, verifica-se que o profissional de secretariado está apto a fazer a seleção das informações, que contribuirão para com melhor desempenho do setor. A partir do realizado, supõe-se que a principal contribuição desse estudo será a facilidade no desenvolvimento das

atividades, para aqueles que tiverem que assumir funções, ora em diante, no Gabinete da Presidência.

No que se refere a limitação da pesquisa, observa-se que trata-se de um estudo de caso, fato que não permite generalização. Ou seja, o manual é específico para o ambiente organizacional pesquisado, contudo a ideia de um manual de procedimentos para padronização de atividades é fato a ser considerado por organizações que busquem a excelência. Para trabalhos futuros sugere-se uma pesquisa pós implementação do manual a fim de conhecer as vantagens e desvantagens do procedimento na visão daqueles que farão uso da ferramenta.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. G. de; ROGEL, G. T. S.; SHIMOURA, A. S.. **MUDANÇAS DE PARADIGMAS NA GESTÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO**. Revista de Gestão e Secretariado. 2010. Disponível em: < <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3> >. Acesso em: 27/06/2016.

AMARAL, J. C. D.; BALDAN, A. M. E.; BATISTA, V. R.; CARMO, L. R.; HELMER, S. A. G.; SILVA, E. P. T.; LEÃO, M. E. V.. **E6 A06- PROFISSIONAL DE SECRETARIADO: competências e habilidades no mundo corporativo**. 2012. Disponível em: < <http://blog.newtonpaiva.br/pos/e6-a06-profissional-de-secretariado-competencias-e-habilidades-no-mundo-corporativo/> >. Acesso em: 09/03/2016.

AVELINO, J.. **A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES**. 2015. Disponível em: < <http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-do-treinamento-e-desenvolvimento-de-pessoas-nas-organizaes/> >. Acesso em: 27/06/2016.

BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M.. **Profissional de Secretariado Executivo: Explicação das Principais Características que Compõem o Perfil**. Revista Expectativa. Paraná. 2005. Disponível em: < <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewFile/410/326> >. Acesso em: 28/03/2016.

BRASIL. Lei n. 7.377 de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17377consol.htm >. Acesso em: 27/06/2016.

BRASIL. Lei n. 9.261 de 10 de janeiro de 1996. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm >. Acesso em: 27/06/2016.

BRASIL. Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares do curso de Secretariado Executivo**. Resolução. nº 03 de 23 de junho de 2005.

CIELO, I. D.; SCHMIDT, C. M.; KUHN, M. K. S.. **A empregabilidade do profissional de Secretariado Executivo: uma análise empírica na Unioeste – Campus de Toledo**. 1º Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo. 2010. Toledo. Disponível em: < <http://www.secretariadounioeste.com/downloads/artigos/> >. Acesso em: 28/03/2016.

CORDEIRO, R. de L.; GIOTTO, O. T.. **Competências Complementares: Secretário Executivo e Administrador**. 2011. Disponível em: < <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1776/1656> >. Acesso em: 15/05/2016.

CRCSC. **Informações sobre o Conselho Regional de Contabilidade de Santa Catarina.** Disponível em: < <http://www.crcsc.org.br/institucional> >. Acesso em: 17/05/2016.

DURANTE, D. G.; DOS SANTOS, M. E. M.. **Profissão Secretarial: Enfoque Na Atuação Estratégica.** 2010. Disponível em: < <http://www.secretariadounioeste.com/downloads/artigos/> >. Acesso em: 17/04/2016.

ESPÍNDOLA, S. C. N. L.. **Padronização de Processos Administrativos para Melhoria Contínua em uma Empresa de Serviços.** Recife. 2011. Disponível em: < http://repositorio.ufpe.br/bitstream/handle/123456789/5962/arquivo9006_1.pdf?sequenc e=1&isAllowed=y >. Acesso em: 05/03/2016.

FARIA, D. A. de A.; PACHECO, F. L.. **O Secretário Executivo e a Tomada de Decisão em uma Instituição de Ensino Superior do Estado de Sergipe.** Revista de Gestão e Secretariado. 2013. Disponível em: < <http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/141> >. Acesso em: 17/04/2016

GENARO, A. P. M.; OLIVEIRA, E. C. W. L.. **Empregabilidade e a Gestão por Competências da Secretária Executiva.** 2007. Disponível em: < <http://www.uniesp.edu.br/revista/revista3/publi-sintese2.php?codigo=3> >. Acesso em: 09/04/2016.

GIL, A. C.. **Como Classificar as Pesquisas?** 2012. Disponível em: < http://www.ngd.ufsc.br/files/2012/04/ric_CLASSIFICAPESQUISAGIL.doc >. Acesso em: 10/05/2016.

GUIO, L. M. P.. **A Padronização das Rotinas Administrativas Rumo à Certificação de Qualidade – O Caso Rochaz Indústria e Comércio LTDA.** Viçosa (MG). 2006. Disponível em: < http://www.secretariadoexecutivo.ufv.br/docs/leanice_m_p.pdf >. Acesso em: 05/03/2016.

HEPP, M. R.; MARTINS, S. N.. **A Secretária Executiva Como Facilitadora da Comunicação Interna em uma Empresa Do Vale Do Taquari/Rs.** Revista Destaques Acadêmicos. 2009. Disponível em: < <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/viewFile/511/368> >. Acesso em: 12/04/2016.

LASTA, A.; SILVA, A.. **O Secretariado Executivo e a função de gestão.** 2011. Disponível em: < www.upf.br/seer/index.php/ser/article/download/1761/1170 >. Acesso em: 14/09/2015.

MAÇANEIRO, M. B.; CATCZU, T. S.; KORCHAQUE, E. de L.. **Assessoria Executiva na Padronização e Organização de Processos Administrativos.** Revista de Gestão e Secretariado. 2012. Disponível em: < <http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/88#.VxBVWtQrLDc> >. Acesso em: 12/04/2016.

MARTINS, E. G.; BARTALLO, L.; **A Função de Secretário Executivo em uma Instituição de Ensino Superior: A Competência Informacional nos Aspectos Gerais da Profissão**. 1º Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo. Toledo(PR). 2010. Disponível em: < <http://www.secretariadounioeste.com/downloads/artigos/> >. Acesso em: 15/03/2016.

MIRANDA FILHO, M.. **A Importância e os Benefícios da Padronização**. 2009. Disponível em: < <http://www.advanceconsultoria.com/?p=1620> >. Acesso em: 12/04/2016.

OLIVEIRA, P.. **Padronizar atividades com o POP – Procedimento Operacional Padrão**. 2012. Disponível em: < <http://www.sobreadministracao.com/padronizar-atividades-com-o-pop-procedimento-operacional-padrao/> >. Acesso em: 11/04/2016.

OLIVEIRA, I. J.; DA CRUZ, C. A. B.. **A Importância da Aplicação do Treinamento e Desenvolvimento nas Organizações**. Araguaína: Revista Científica do ITPAC, vol. 6, nº 2, Pub. 2, 2013. Disponível em: < <http://www.itpac.br/arquivos/Revista/62/2.pdf> >. Acesso em: 22/03/2016.

PINHEIRO, J. R.. **Ética e Comunicação: Competências Fundamentais para a Secretária Executiva das Multinacionais**. 2005. Disponível em: < <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1735> >. Acesso em: 09/04/2016.

RIKARD, F. V.. **Manuais organizacionais: instrumentos de gestão e competitividade**. 2008. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/manuais-organizacionais-instrumentos-de-gestao-e-competitividade/26070/> >. Acesso em: 03/04/2016.

RIZZETTI, D. M.; CUNHA, D. E.; SCHOLESSER, A. L. C.; SILVA, A. H.; MOURA, G. L.. **Padronização de Processos em um Setor de uma Instituição Pública de Ensino Superior Brasileira**. 2014. Disponível em: < <http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/34920383.pdf> >. Acesso em: 05/03/2016.

RODRIGUES, A. C.; FERRONATO, M. Z.; **Breve discussão sobre os métodos científico, dedutivo, indutivo e hipotético-dedutivo**. 2010. Disponível em: < <http://www.partes.com.br/reflexao/sobremetodos.asp> >. Acesso em: 18/05/2016.

SANTOS, T. B. dos.. **Competências do profissional de Secretariado Executivo**. 2012. Disponível em: < <http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/22785/competencias-do-profissional-de-secretariado-executivo> >. Acesso em: 09/04/2016.

SILVA, W. L. V. da; DUARTE, F. M.; OLIVEIRA, J. N. de.. **Padronização: Um Fator Importante para a Engenharia de Métodos**. 2004. Disponível em: < <http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/35/27> >. Acesso em: 12/04/2016.

TOSSETO, T. L. S.. **Estudo da Padronização de um Procedimento Dimensional**. 2010. Disponível em: < http://www.producao.joinville.udesc.br/tgeps/tgeps/2010-02/2010_2_tcc29.pdf >. Acesso em: 12/04/2016.

VIEIRA, L. R.. **Padronização, Base de Qualidade**. Revista EngWhere. 2003. Disponível em: < http://www.engwhere.com.br/revista/indices_orcamento.htm >. Acesso em: 15/03/2016.

VOLPE, R. A.; LORUSSO, C. B.. **A Importância do Treinamento para o Desenvolvimento do Trabalho**. 2009. Disponível em: < <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/TL0136.pdf> >. Acesso em: 15/03/2016.

WANZELER, M. S.; FERREIRA, L. M. L.; SANTOS, Y. B. I.. **Padronização de Processos em uma Empresa do Setor Moveleiro: Um Estudo de Caso**. XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Paulo. 2010. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_tn_stp_113_745_16460.pdf >. Acesso em: 03/04/2016.

WIEMES, L.; BALBINOTTI, G.. **A padronização de processo produtivo em uma indústria automobilística: uma análise teórico prática**. 2009. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/855. Acesso em: 14/06/2016.

ZAGO, A. M.. **A importância da Padronização para a Qualidade na visão do Biomédico**. Disponível em: < <http://andrebmariano.blogspot.com.br/2011/05/importancia-da-padronizacao-para.html> > Acesso em: 12/04/2016.

YIN, R. K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

Apêndice I – Manual de Procedimentos do Conselho Regional de Contabilidade