



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

MARIANA DA CUNHA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA FAMILIAR E AS COMPETÊNCIAS DA
SECRETÁRIA EXECUTIVA - UM ESTUDO DE CASO NO PROCESSO DE
TRANSIÇÃO DO GRUPO KOCH**

FLORIANÓPOLIS, 2018

MARIANA DA CUNHA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA FAMILIAR E AS COMPETÊNCIAS DA
SECRETÁRIA EXECUTIVA - UM ESTUDO DE CASO NO PROCESSO DE
TRANSIÇÃO DO GRUPO KOCH**

Relatório de estágio apresentado como requisito parcial para obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo da Universidade Federal de Santa Catarina,

Orientação: Prof^ª. Dr^ª. Silvia Ines Coneglian Carrilho de Vasconcelos.

Coordenação do Estágio Profissional: Prof^ª. Dr^ª.
Maria Ester W. Moritz.

FLORIANÓPOLIS, 2018

MARIANA DA CUNHA

GOVERNANÇA CORPORATIVA FAMILIAR E AS COMPETÊNCIAS DA
SECRETÁRIA EXECUTIVA - UM ESTUDO DE CASO NO PROCESSO DE
TRANSIÇÃO DO GRUPO KOCH

Este relatório de estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo e aprovado em sua forma final pelo curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, ____ de novembro de 2018.

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

Prof^a. Dr^a. Silvia Inês Coneglian Carrilho Vasconcelos
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra. Raquel Carolina Souza Ferraz D'Ely
Membro da Banca Examinadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Profa. Dra. Juliana Cristina Faggion Bergmann
Membro da Banca Examinadora
Universidade Federal de Santa Catarina

Dedico este trabalho a meus amados pais,
Ani Mari e José Renato da Cunha, e aos
meus queridos irmãos.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço aos meus pais, Ani Mari e José Renato, que me educaram e me criaram da melhor maneira possível, com amor e carinho, possibilitando que este dia tão especial chegasse e que nunca me deixaram desistir de concluir a faculdade.

Aos meus irmãos que foram meus apoiadores e motivadores nessa caminhada.

Agradeço às políticas sócio afirmativas acolhidas por esta instituição de ensino, que permitiram pessoas negras como eu adentrarem em locais como este que há alguns anos estavam somente em nosso imaginário (mesmo sendo gratuito) rumo ao aprendizado e ao conhecimento que proporcionam melhores condições de vida e de trabalho.

A meus colegas de sala e principalmente aquelas que viraram amigas ao longo desta caminhada.

Aos professores que fizeram a diferença e que ficarão guardados na memória e no coração: Maria Lucia Vasconcelos, Donesca Xhafaj, Raquel, D'Ely, Daniel Serravalle, Maria Rita Drumond Viana, Laura Mabel Lacaze e Rafael Caetano Cherobin.....

A minha orientadora Silvia Inês Carrillo Coneglian, gratíssima pelo apoio.

Aos meus colegas de trabalho e a minha chefe de setor, que me ajudaram a colocar em prática o conhecimento desenvolvido nas aulas teóricas em sala de aula, para executar as tarefas demandadas.

E, além de tudo, queria deixar aqui o imenso orgulho que sinto pela pessoa que me transformei, nesses 4 anos e meio de estudo, e a profissional que continuamente seguirá em formação. Da imensa gama de conhecimento adquirido, pelas dificuldades e barreiras ultrapassadas, pelo cansaço físico e mental vencidos, em busca de alcance dos meus objetivos, sendo este o mais importante, até o presente momento.

Obrigada.

*Não aceito mais as coisas que não posso mudar,
estou mudando as coisas que não posso aceitar.*

(Ângela Davis)

RESUMO

O objetivo do estudo é analisar as competências da Secretária Executiva dentro dos processos internos e externos de uma organização familiar, e compreender de que forma a figura desta profissional contribui para o alcance de objetivos de longo prazo numa empresa em processo de transição de segmento mercadológico, como a do Grupo Koch. Para tanto, foram considerados fatores tangíveis e intangíveis, observando como se deram as transformações na estrutura organizacional, bem como as dinâmicas na esfera familiar e as mudanças estruturais sobre o novo segmento de atuação. Desta forma, a pesquisa apoia-se no método indutivo, para a busca de detalhes ricos na vivência do ambiente estudado pela observação de dados particulares que permeiam o objetivo da pesquisa, bem como adota o estudo de caso como estratégia de investigação, que foram fundamentados a partir de pesquisas bibliográficas a partir de leituras afins, e, por fim, a partir da observação focada no tema central do estudo da autora deste trabalho. De modo geral, pode-se dizer que as competências técnicas e as habilidades comportamentais das secretárias são fundamentais nas suas performances cotidianas. No entanto, no atual contexto da empresa estudada - grupo Koch - as competências técnicas se sobrepuseram, em maior período na organização empresarial estudada.

Palavras-chave: Secretária Executiva. Transição. Competências. Empresa familiar. Governança.

ABSTRACT

The aim of the study is to analyze the Executive Secretary's skills within the internal and external processes of a family organization and to understand how the professional figure contributes to the achievement of long term goals in a company in transition process of market segment, such as that of the Koch Group. Therefore, it was considered tangible and intangible factors, observing the remaking in the organizational structure, as well as the dynamics in the family sphere and the structural changes on the new segment of action were given. Thus, the research is based on the inductive method, for the search of details rich in the experience of the environment studied by the observation of particular data that permeate the research objective, as well as adopts the case study as a research strategy, which were based based on bibliographical research from similar readings, and finally, from the observation focused on the central theme of the study of the author of this work. In general, one can say that the technical skills and the behavioral skills of the secretaries are fundamental in their daily performances. However, in the current context of the company studied - Koch group - the technical competencies overlapped, in a longer period in the business organization studied.

Keywords: Executive Secretary. Transition. Skills. Family company. Governance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Foto da fachada do antigo Hotel de Lazer Praiatur.....	24
Figura 2: Layout do sistema Sienge.....	30
Figura 3: Correspondências da empresa.....	31
Figura 4: Capa de identificação.....	31
Figura 5: Caixas arquivo.....	32

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação entre as atividades e as competências secretariais.....	28
---	----

LISTA DE SIGLAS

ANBID - Associação Nacional dos Bancos de Investimento

BOVESPA - Bolsa de valores de São Paulo

CBO – Classificação Brasileira de Ocupações

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

LTDA - Limitada

UFBA - Universidade Federal da Bahia

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 OBJETIVOS.....	14
2.1. OBJETIVO GERAL.....	14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
3.1. COMPETÊNCIAS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO.....	15
3.2. EMPRESA FAMILIAR.....	18
3.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
4. METODOLOGIA.....	22
4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	22
4.2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	26
5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	27
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
REFERÊNCIAS.....	35

1. INTRODUÇÃO

Para atuar como secretária executiva nos dias atuais, a profissional precisa estar sempre buscando se atualizar no mundo corporativo, seja ele em empresas públicas, privadas ou familiares, de tal modo que ela perceba de forma integrada as movimentações que ocorrem no mundo global tanto na sua área de atuação, como no mercado de trabalho como um todo. Muito já foi questionado sobre as competências secretariais necessárias para ser reconhecidamente um bom profissional, e sabemos que o profissional de secretariado conseguiu acompanhar todos esses processos de evolução e manter reconhecida a profissão, desmistificando o preconceito que se tinha com a mesma.

O secretário executivo vem ganhando espaço dentro das organizações e se faz estratégico utilizar dessas habilidades e competências desenvolvidas para saber agir diante dos enfrentamentos que o mercado competitivo produz. Da mesma forma a globalização, que auxiliou no estreitamento dos contatos e nas evoluções tecnológicas que foram automatizando empresas e corporações, tiveram também de progredir e melhorar diante do novo.

O profissional de secretariado executivo passou a ter uma visão sistêmica das organizações, assim como teve de se adaptar para alcançar suas metas pessoais e profissionais, de forma criativa, em vista do desenvolvimento e evolução da informação e tecnologia, que parecem nos superar constantemente. As adequações e estudos são constantes. “O mundo moderno se rendeu, finalmente, ao poder dos profissionais da área, que se tornam cada vez mais importantes para as empresas de todos os setores” (MARTINS et al., 2010, p.5.).

No Brasil, a profissão é considerada nova já que o primeiro curso de graduação em Secretariado Executivo só foi criado em 1969, pela Universidade Federal da Bahia (UFBA). A profissão foi regulamentada pela lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985 e complementada pela lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996, que passou a exigir a formação em curso superior em Secretariado Executivo (ou em curso superior de quaisquer áreas do conhecimento, desde que, na data de início da vigência da lei, tenha sido comprovado o exercício efetivo da profissão por pelo menos 36 meses) para o exercício das atividades típicas de secretária em nível superior.

Em 1988 é fundada a Fenassec, a Organização Nacional de Secretárias e

Secretários, com o objetivo de representar o profissional secretário, ampliando o conhecimento sobre a área e a conscientização sobre as demandas desse profissional. Em 1989 é publicado o Código de Ética do Secretário, visando regular a profissão e disciplinar a moral e conduta das suas ações nos ambientes corporativos (FENASSEC, 2018).

Observa-se que, perante o mercado de trabalho, para uma determinada profissão ganhar status social, ela precisa estar resguardada e bem representada nesse meio. É notável como as profissões com mais reconhecimento e mais prestígio, no Brasil, possuem grandes conselhos administrativos, sindicatos e entidades diretamente ligadas à melhoria e proteção desses profissionais, que fazem frente às demandas do mercado e que se posicionam em prol desses grupos, exercendo uma força representativa muito grande nesse macro ambiente (FENASSEC, 2018).

Essas conquistas, ao longo dos tempos, representam um enorme avanço no desenvolvimento do profissional, tirando-o do papel simples de atendente ou auxiliar administrativo, para atuações com maior grau de complexidades e gerenciamento, fortalecendo sua imagem nas corporações e desmistificando o imaginário de muitos sobre as competências e habilidades dessas Secretarias.

Foi a partir de levantamentos teóricos sobre a profissão de secretária executiva e seu papel representativo, competências, dinamismo e gerencial dentro das organizações, sejam elas familiares, nacionais, multinacionais ou internacionais, que a problemática deste trabalho surgiu para a autora deste relatório, que vivencia esta realidade nos seus nove anos de carreira dentro da empresa estudada, sendo 6 no departamento administrativo financeiro.

Usualmente empresas familiares de pequeno e médio porte não contratam profissionais secretárias executivas para assessorar o corpo diretivo da empresa e desempenhar papéis específicos na área organizacional, o que leva muitas vezes à desorganização na parte administrativa e burocrática da empresa, chegando até a pessoal do presidente e diretor da empresa.

Para contextualizar e embasar as estruturas anteriormente apontadas, serão levantados neste trabalho, nas próximas seções, as características da empresa familiar, objeto deste estudo, da governança corporativa, que aparentemente é o novo modelo de gestão para o planejamento estratégico da gestão do Grupo Koch, uma empresa de médio porte. Além disso, são explicitadas neste estudo as competências e habilidades que um profissional de secretariado executivo adquire através da sua formação

acadêmica e experiências de trabalho e de que forma essas habilidades técnicas e comportamentais podem ser significativas para uma empresa que busca estabelecer-se em um novo panorama mercadológico.

Em vista do acima exposto, em síntese, o tema central do estudo está distribuída entre as mudanças adotadas pelos sócios diretores da empresa Grupo Koch e suas ações sob estas novas demandas gerenciais, em estágio inicial, e as habilidades técnicas e comportamentais da Secretária Executiva e a representação do seu papel neste processo.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é contribuir para a ampliação dos estudos na área do Secretariado Executivo no campo da Governança Corporativa, com foco na administração familiar, relacionando as competências secretariais (técnicas e comportamentais) da profissional Secretária Executiva com as atividades praticadas na empresa Grupo Koch, tendo a perspectiva da aluna que escreve este trabalho, sobre as atividades da empresa e o processo de transição dos seus negócios, durante seu período de estágio. Da mesma forma, busca-se analisar a importância da atuação de uma secretária executiva dentro de empresas familiares de pequeno porte, trazendo uma perspectiva de atuação nestes ambientes corporativos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1 Identificar na literatura autores que abordam as competências secretariais necessárias para execução de tarefas em organizações de todos os portes;

2.2.2 Compreender a empresa familiar e seu novo segmento mercadológico e as práticas da governança corporativa;

2.2.3 Levantar as rotinas de trabalho no ambiente estudado e fazer as relações de competências técnicas e comportamentais necessárias para atuação da profissional dentro de empresas familiares;

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1. COMPETÊNCIAS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

As competências secretariais são bem amplas, devido ao perfil multidisciplinar e dinâmico requerido ao profissional. Para atender às necessidades das organizações, são exigidas do profissional várias competências que o permitam atuar como assessor executivo, consultor, gestor e empreendedor. Assim ele pode atuar significativamente auxiliando os gestores, alcançando níveis elevados de autonomia, ampliando suas possibilidades profissionais e expandindo o seu campo de atuação.

Segundo a Tabela de Atividades da Classificação Brasileira de Ocupações – CBO, a profissão do Secretário Executivo pertence à Família Ocupacional 2523 – Secretárias (os) executivas (os) e afins – e tem onze principais áreas de atuação, dentre elas: 1. Assessorar Executivo (s); 2. Atender Pessoas (Cliente Externo e Interno); 3. Gerenciar Informações; 4. Elaborar Documentos; 5. Controlar Correspondência Física e Eletrônica; 6. Prestar Serviços em Idioma Estrangeiro; 7. Organizar Eventos e Viagens; 8. Supervisionar Equipes de Trabalho; 9. Gerir Suprimentos; 10. Arquivar Documentos Físicos e Eletrônicos 11. Demonstrar Competências Pessoais.

D'Élia e Neiva (2009) abordam o conceito de competência técnica como o saber “fazer” da secretária executiva, como algo fundamental para o gerenciamento de tarefas das empresas e o melhoramento das suas rotinas administrativas, além do seu papel de agente facilitador, agente de resultados e agente de mudanças. As autoras ainda trazem a seguinte relação das técnicas secretariais:

- Realizar contatos telefônicos, pessoal e eletrônico;
- Agendar;
- Fazer follow-up;
- Redigir;
- Organizar e participar de reuniões;
- Organizar eventos;
- Preparar viagens da equipe;
- Lidar com documentação e arquivo;
- Atendimento e recepção de pessoas;

- Atendimento telefônico;
- Análise das correspondências;

Trazendo estas técnicas para o melhoramento das atividades da empresa e dos executivos de forma organizada e padronizada, a secretária executiva traz resultados nos processos internos da organização e demonstra resultados no gerenciamento do tempo dos departamentos, organizando o “meio de campo” para que soluções e decisões sejam tomadas com qualidade. Ao secretário, cabe organizar as metas da sua rotina, definir as prioridades, distribuir as funções em sequência a fim de dar o cumprimento satisfatório ao que lhe é subordinado (D’ÉLIA E NEIVA, 2009).

Diante do acima exposto, pode-se dizer que o profissional de secretariado da atualidade, por meio da influência da globalização e avanço tecnológico, e da necessidade de atualizações constantes no mercado de trabalho para aprimoramento do perfil profissional, tem como função principal a gestão: de pessoas, de informações, de conflitos, de processos, etc.

Motta (2004, p. 26) entende a gerência como uma arte, pois não envolve apenas os aspectos científicos, envolve também o pensar, decidir, agir, fazer acontecer, obter resultados, os quais somente são obtidos por meio da interação de pessoas, por isso a “capacidade gerencial é mais rara, pois exige habilidades mais complexas, capacidade analítica, de julgamento, de decisão e liderança e de enfrentar riscos e incertezas”.

Ruas (2000, p.4) argumenta que o gestor, atualmente, tem um papel que envolve conhecimentos de mercado financeiro, sociocultural e ambiental. Suas atividades envolvem muito mais que apenas gerenciar demandas das organizações. Em suas pesquisas, identificou competências altamente relevantes que compõem o perfil de um gestor inserido no mercado globalizado que são: integridade, visão estratégica, capacidade de liderança, capacidade de decisão, capacidade de negociação, motivação, trabalhos em equipe, habilidade interpessoal e atitudes proativas.

Segundo Durante (2007), a Secretária Executiva possui o perfil de gestora dentro do ambiente corporativo, pois está incluída nos processos de tomada de decisão e nos objetivos que empresa almeja alcançar no curto, médio e longo prazo, além de executar eficientemente as atividades que lhe competem, estabelecendo critérios de importância e relevância, e que variavelmente favorecem nos resultados futuros.

Parry (2000) elaborou uma definição para competência, como um conjunto técnico de habilidades e atitudes que são direcionados para um resultado, que é o

desempenho do indivíduo, perante os objetivos pré-estabelecidos da organização, podendo estes serem melhorados por meio de treinamento e desenvolvimento.

Mussak (2003) contribui com um olhar diferente do que seria competência, ao dizer que a competência é diretamente proporcional ao resultado obtido, no entanto, é inversamente proporcional ao tempo consumido para atingir e aos esforços empreendidos para tal. Isto é, muito se foca nos resultados, sem levar em consideração as variáveis que compõe esse processo do alcance da melhor performance profissional. A fórmula do CxHxA (Competência, habilidade e atitude), é sempre bem-vinda, quando analisada em todo o seu contexto e da mesma forma aplicada.

A competência é formada basicamente por três elementos importantes e complementares: conhecimento, habilidade e atitudes. O profissional deve conhecer esses elementos para que possa se inserir no contexto profissional que a organização precisa. Abaixo seguem definições dos termos:

Conhecimento é o saber teórico. O grande desafio das organizações é transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, em um patrimônio da organização. É fazê-lo fazer parte da estrutura da organização, estar disponível a todos, ser democratizado por toda a empresa. O saber fazer deve ser conhecido de todos, isso é vital para sobrevivência de uma organização.

Habilidade é o saber fazer. A habilidade, em regra, depende de prática, treino, erros e acertos. A prática leva à perfeição. Só que, quanto mais se sobe na hierarquia, mais teórico e menos prático se fica. Em quase toda organização profissional quem planeja não executa e, como "teoria na prática é outra", o serviço que é executado é muito diferente do que foi pensado. É necessária uma maior aproximação da equipe que planeja com a equipe que executa. Esse é um problema grave organizacional e que muito pouco tem sido feito para ser corrigido ou pelo menos amenizado.

Atitude está ligada à ação. Não adianta ter conhecimento e habilidade e não ter atitude. Atitude é querer agir. Muitos profissionais estão poucos dispostos a ter atitudes de mudança. Sabem que se algumas coisas mudassem o resultado final seria melhor. Atitudes são necessárias para se mudar paradigmas.

Cabe reforçar que o papel do profissional de Secretariado Executivo ainda mantém as funções operacionais técnicas de atendimento ao telefone, organização de reuniões, arquivamento de documentos, reserva de passagens aéreas e hospedagem e assessoramento ao executivo e demais colaboradores, porém atualmente, esse profissional possui mais qualificação e utiliza-se de ferramentas e instrumentos

tecnológicos, para otimizar seu tempo, contribuindo para o aumento da sua produtividade.

3.2. EMPRESA FAMILIAR

Para Macêdo (2001), as estruturas das famílias tradicionais modernas receberam grandes mudanças nos últimos anos nas suas configurações. Isto, muitas vezes, devido a crises financeiras, em que as mulheres tiveram que ir para o mercado de trabalho para complementar o ganho da família e da mesma forma os filhos tiveram de buscar fontes de renda para complementar economicamente o grupo familiar.

Macêdo (2001, p, 23) diz que:

A família é uma instituição criada pelas pessoas em relação, que se constitui de formas diferentes, em situações e tempos diferentes, para responder a necessidades sociais. Sendo uma instituição social, possui para as pessoas uma representação que é socialmente elaborada e que orienta a conduta de seus membros.

As empresas familiares não fogem deste contexto e suas características dentro das suas funcionalidades seguem as mesmas estruturas, buscando, no entanto, manter relacionamentos profissionais e racionais. O distanciamento afetivo dentro dos locais de trabalho tem de ser mantido, a fim de preservar as decisões e os conflitos de interesse.

Segundo Oliveira (1999, p. 21, *apud* LANSBERG et al, 1996, p. 11), os dados acerca das empresas privadas brasileiras, apontam que 70% do mercado é formado por empresas familiares e seus resultados ganham expressão maior sobre este percentual quando entram para a segunda geração.

É importante destacar alguns aspectos que fazem as empresas familiares diferenciarem-se das demais, que são a qualidade dos serviços e produtos ofertados, atrelados ao nome da família, e a pouca pressão a que são submetidos numa queda da economia, enquanto seus concorrentes possuem prazos e metas a serem alcançados, por pressões de acionistas, chegando ao ponto de terem que sair de algum segmento diante das dificuldades.

Podemos citar algumas das maiores empresas atuantes no mercado conhecidas mundialmente, como a Ford, Firestone, Michelin, as brasileiras Ambev, Itaú Unibanco e Walmart, que são corporações chefiadas por famílias (FAMILY BUSINESS INDEX, 2018).

Segundo pesquisa de 2016 da consultora PwC (PricewaterhouseCoopers), as

empresas familiares correspondem a 80% das 19 milhões de empresas existentes no Brasil, com a expressiva participação de 50% na contribuição do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, sendo um dos pilares econômicos e geradores de riqueza do País.

Lodi (1998) entende como empresa familiar aquela em que o processo sucessório da diretoria se dá pelo fator hereditário, onde os valores institucionais da organização se entrelaçam com o sobrenome da família ou a figura de um fundador. Da mesma forma, seu conceito nasce a partir da segunda geração familiar sucessória, onde seu progenitor abrirá caminho para os seus sucessores entre os colaboradores mais antigos da empresa.

Diferente disso, Lanzana (1999 *apud* MACÊDO, 2001) critica o conceito sucessório, como algo específico da empresa familiar. O autor indica que 70% das empresas familiares não chegam a sua segunda geração, sendo o fator, necessariamente, identificado pela propriedade e controle.

Lanzana (1999 *apud* MACÊDO, 2001, p. 33) ainda compartilha :

aquela em que um ou mais membros de uma família exerce considerável controle administrativo sobre a empresa, por possuir parcela expressiva da propriedade do capital. Assim, existe estreita ou considerável relação entre propriedade e controle, sendo que controle é exercido justamente com base na propriedade.

Oliveira (1999) aponta pelo fato de que os herdeiros naturais das empresas familiares não necessariamente serão os melhores administradores que a mesma terá, e esta é uma das desvantagens levantadas por diversos estudo sobre sucessão familiar, onde muitas vezes a falta de *know how* deste futuro profissional ou a negação em seguir os passos de seus antecessores acaba fragilizando as conquistas de seus antecessores, muitas vezes levando à morte de algumas empresas. Isto pela falta de gestão estratégica e visão a longo prazo, bem como conflitos de interesses internos. O autor expõe que, assim que identificado este comportamento, os gestores devem partir logo para a sucessão profissional.

Macêdo (2001) traz ainda os consultores de processos sucessórios, como importantes mediadores na dinâmica das relações organizacionais, que com um olhar distanciado e avaliador, equilibra os conflitos, trazendo foco para as tomadas de decisão do membro escolhido para a sucessão. Este processo traz mudanças na operacionalidade organizacional e familiar, também. Toda estrutura modifica e os papéis são organizados, conforme perfil de cada um, potencializando suas habilidades.

Isso nos leva a compreender o tamanho e a complexidade de uma empresa familiar, que precisa lidar ao mesmo tempo com a gestão e a estratégia do negócio em si, com as rupturas necessárias, com a gestão intergeracional, com ao reconhecimento e valorização dos talentos dentro e fora da família, com a sucessão, com a proteção do patrimônio familiar e tantas outras.

3.3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas (IBGC, 2018).

O intuito do referido Instituto, que surgiu em 1995, é disseminar no Brasil as práticas de governança, a partir do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa de 1999, levando notoriedade às empresas e às corporações de capitais abertos e fechados, que introduzem em suas culturas organizacionais este modelo de gestão.

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e a Associação Nacional dos Bancos de Investimentos (Anbid) são exemplos de grandes corporações e autarquias brasileiras, que adotaram a governança corporativa em suas metodologias, tornando o Brasil um país com grande destaque internacional entre os países emergentes (PEREIRA, 2004).

A Governança Corporativa é um dos processos alicerçadores para o desenvolvimento seguro das companhias e vem ganhando cada vez mais espaço e visibilidade no mundo e no Brasil, podendo tornar negócios mais seguros e menos expostos a riscos externos ou de gestão. Um bom sistema de governança fortalece a organização, estimula competências, antes despercebidas, para enfrentar níveis de complexidade, e amplia estratégias, que contribuem para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis e aumentem a confiança dos investidores, fortalecendo assim o mercado de capitais e o crescimento econômico (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Pereira (2004) conceitua governança como sendo uma prática empresarial com preceitos jurídicos e políticas societárias, financeiras e administrativas, que apoiam-se

nos seguintes princípios:

- **Transparência (disclosure):** assegurar na gestão que as informações sejam disponibilizadas em sincronia ao momento adequado, de forma precisa, no que compete a aspectos operacionais, patrimoniais, de desempenho e de administração;
- **Equidade (fairness):** assegurar a proteção dos direitos dos acionistas majoritários e minoritários, e estrangeiros, não fazendo distinção entre grupos;
- **Prestação de contas (accountability):** fornecer acesso e monitoramento aos informativos contábeis, como também informações sobre planejamentos estratégicos e supervisão sobre conselhos administrativos;
- **Ética e/ou Responsabilidade corporativa:** Grupo societário e Secretaria devem zelar pela longevidade das organizações envolvendo esforços coletivos de ordem socioambiental, que fomentem toda cadeia produtiva da sociedade, gerando riqueza e emprego, bem como oportunidades e qualificação da força de trabalho, por meio de ações socioeducativas e defesa ao meio-ambiente;

Pereira (2004) entende que, para uma empresa ter uma boa governabilidade dentro e fora do seu eixo de atuação, deve-se levar em conta o macro ambiente em que ela atua e as variáveis que se encontram nestes ambientes para obtenção de melhores resultados, primando pelas inovações mercadológicas.

A Governança Corporativa está vinculada à gestão, seu relacionamento com acionistas e demais agentes (**stakeholders**): clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade etc. Desta forma, para além do controle financeiro-contábil e estratégias de monetizar e trazer rentabilidade para a empresa, a Governança Corporativa trabalha para a transparência das suas atuações no mercado (STEINBERG, 2003).

Para Oliveira (2006) governança corporativa surge da subdivisão das departamentalizações modernas, que são agrupamento de atividades desenvolvidas para otimizar os processos dentro de uma empresa, direcionadas à inovação e a estratégias. A aplicabilidade da governança corporativa pode surgir de diversas demandas, desde a administrativa até a questões acionárias. Oliveira (2006, p. 92) ainda acrescenta:

Governança Corporativa é o modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, conselhos - administração e fiscal -, auditorias - externa e interna - e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado - financeiro e comercial - e, conseqüentemente, incremento no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo

do tempo.

Pelos temas abordados até esta seção, nota-se que é um dever das organizações estarem sempre em busca de novidades e atualizações no mercado, para não ficarem desatualizadas frente às demandas de seus clientes, que, com a agilidade e fácil acesso a produtos e serviços, tornou-se altamente exigente.

Os autores destacam muito a profissionalização no ambiente empresarial, a otimização e a departamentalização para melhoria nos procedimentos e nos atendimentos, a fim de que estes sejam processos de crescimento, visando à maturidade e à consolidação da organização.

A boas práticas da Governança Corporativa refletem-se na formação das organizações que se interessam em expandir seus negócios e atuarem com mais responsabilidade e qualidade. Profissionalizar a equipe, estabelecer critérios, ter uma boa relação com a comunidade onde atua, são as novas diretrizes da atuação empresarial.

O comprometimento com as questões ambientais demonstra caráter e preocupação com o macro ambiente, logo, os valores e missão da empresa têm de estar correlacionados com esta nova demanda da globalização. Da mesma forma, a transparência nas atividades empresariais garante segurança e fortalecem laços com os futuros colaboradores, acionistas, investidores, fornecedores e consumidores, que chegam até uma empresa, a partir da reputação que a mesma tem no mercado.

Empresas familiares possuem reputações que carregam a imagem do fundador e, conseqüentemente, as próximas gerações terão o compromisso de honrar esse nome e tomar para si a responsabilidade de se manterem firmes e reconhecidos, para não serem engolidos pelo mercado competitivo. Parametrizar, otimizar, buscar estratégias de longo prazo, investir em ferramentas tecnológicas, profissionais capacitados e competentes, são os pontos fortes para manutenção de qualquer empresa na atualidade, logo as próximas gerações nas sucessões familiares terão grandes obstáculos na manutenção dessas histórias.

4. METODOLOGIA

Em termos de estratégia, foi utilizado o estudo de caso como instrumento de coleta de informações. De acordo com Stake (1994 *apud* ROESCH 1999, p.197), estudo

de caso não é uma ferramenta de pesquisa, mas, sim, uma escolha direcionada de um agente a ser estudado; uma forma de investigação. Para o autor, as células de estudo desta ferramenta podem ser únicas ou múltiplas onde suas unidades seriam grupos, indivíduos, organizações, eventos, regiões. Estudo de caso é considerado uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo – tratando da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas à análise dos mesmos. Dessa maneira, realizou-se o estudo na empresa Grupo Koch na cidade de Florianópolis, no estado de Santa Catarina, no período do segundo semestre de 2018, onde a autora deste trabalho ocupou o lugar de uma secretária executiva, para desempenhar suas atividades e a partir de suas observações e práticas de pesquisa-ação, trazer uma compreensão sobre as competências secretariais e como elas são desenvolvidas na empresa estudada, buscando trazer a resposta para a pergunta do trabalho, de que as competências secretariais são essenciais para organização dos processos internos das empresas, sejam estas familiares de pequeno porte, em seu processo transitório de mercado.

Para elaboração deste estudo utilizou-se a pesquisa bibliográfica, que, para Rauen (2002), parte da busca de informações bibliográficas pertinentes para tomada de decisões em todas as fases da pesquisa. Para isto, foram compilados materiais sobre os elementos chave deste estudo, tais quais falavam sobre empresas familiares, governança corporativa, e competências e habilidades da profissional Secretária Executiva. O produto dessa relação foi introduzido em um ambiente específico, neste caso na empresa Grupo Koch, e a partir daí analisando a possibilidade de alinhamento entre os objetos de estudo através de uma tabela de relação das competências secretariais e as atividades executadas no período de estágio.

A pesquisa é descritiva, visto que segue o explicitado por Perovano (2014); nesse sentido, foi realizada a identificação, o registro e a análise das características variáveis que se relacionam com o fenômeno, neste caso, focado nas competências secretariais e a aplicação numa empresa familiar de pequeno porte, por meio das observações cotidianas dentro do meio corporativo da empresa estudada, buscando evidenciar o alcance dos objetivos propostos.

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA

De acordo com os documentos disponibilizados pela empresa, sabe-se que a mesma foi fundada em 1984, pelos sócios Terezinha Rabelos Koch e Volnei José Koch, no norte da Ilha de Florianópolis/SC, inicialmente conhecida como Hotel de Lazer Praiatur.

Suas atividades iniciais eram voltadas para o segmento de Turismo, Hotelaria e Lazer, ofertando opções de serviço de hospedagem e lazer e eventos diversos, durante o ano. Desde a sua criação até a maturidade e consolidação de seu nome, a empresa passou por longos 20 anos no ramo hoteleiro, tendo sido reconhecida pela administração da cidade pela contribuição no desenvolvimento social e econômico da região, fomentando o empreendedorismo local e as iniciativas público-privada, para novos investimentos no ramo de turismo e hotelaria da cidade, além de absorver o novo público alvo do turismo executivo (GRUPO KOCH, 2018).



Figura 1. Foto da fachada do antigo Hotel de Lazer Praiatur.

Fonte: Acervo Grupo Koch, 2018.

Atualmente a empresa possui um escritório administrativo em frente ao antigo Hotel de Lazer Praiatur, que hoje passa por reformas junto com a empresa parceira, JCD Arquitetos no desenvolvimento de um complexo multiuso. O projeto pode ser consultado e acompanhado através do site [www. grupokoch.com](http://www.grupokoch.com).

A empresa conta com um quadro enxuto, que totalizam 6 colaboradores, dos quais:

- Uma diretora financeira que controla todo o departamento administrativo financeiro;
- Duas tesoureiras, que gerenciam o contas a pagar e a receber, fluxo de caixa, contas bancárias, faturamento mensal, controlam pagamentos diários, cartão de ponto, folha de pagamento, etc.;
- Uma Controller que gerencia os contratos de compra e venda das unidades negociadas, acompanha os vencimentos de certidões, preenche cadastros bancários e outros, cadastra clientes no sistema de controle Sienge, lança os contratos, etc.;
- Um colaborador na área de manutenção e prevenção de ambientes e afins;
- e um no setor comercial e vendas, dando suporte aos clientes proprietários, fazendo visitas com investidores etc. (GRUPO KOCH, 2018).

Como a empresa é familiar e trabalha com capital fechado (LTDA), os cotistas da mesma são familiares, detendo 100% das cotas de capital da empresa, divididos entre eles. Dentre estes representantes estão o Presidente fundador Volnei José Koch, a co-fundadora da empresa Terezinha Rabelo do Carmo Koch, e os filhos Sócios-Diretores, Samuel Rabelo Koch e Rafael Rabelo Koch (GRUPO KOCH, 2018).

Os serviços de Contabilidade, Marketing e Publicidade, TI, Assessoria Jurídica e outros, são todos terceirizados. Os diretores administradores trabalham em estratégias de captação de clientes, negociações e parcerias de projetos, bem como nas vendas das unidades imobiliárias.

A empresa Grupo Koch hoje trabalha diante da sua realidade empresarial contemporânea, que abrange uma vasta rede de contatos no Brasil e no exterior, que asseguram transparência e segurança em seus negócios, possibilitando a captação de novos clientes e investidores, garantindo rentabilidade e retorno financeiro em seus investimentos (GRUPO KOCH, 2018).

Os empreendimentos Slaviero Essential Acquamar, Condomínio Jardim Ingleses e o complexo Ingleses Beach Square fazem parte do portfólio de apresentação da empresa, que nasceram a partir dessa nova visão sobre o segmento imobiliário na cidade.

Um consultor de negócios contribui para o direcionamento e avaliações de resultado das metas estabelecidas, bem como para desenhar o novo organograma que a empresa passará a ter, no decurso de um possível processo sucessório para segunda geração.

Sob esta nova investida no mercado imobiliário, pôde-se notar uma transferência de poder na administração da empresa, onde nos últimos 20 anos estava todo concentrado na gestão do patriarca, passa a ver-se então, uma descentralização nas na liderança, pelo fato de uma maior representatividade dos filhos na gestão.

Oliveira (1999) traz a perspectiva de que o processo sucessório de uma empresa deve iniciar o mais breve possível, visando sempre estratégias de curto, médio e longo prazo, planos de negócio bem definidos para consolidação de projetos, organizar a governança, estabelecer critérios de avaliação, não esquecendo do tema delicado sobre a distribuição da herança, que é um tema bem conflituoso, mas que precisa ser discutido

Em tempo, pode-se dizer que a empresa passa por um processo importante de transição, que busca definição e normalização das suas atividades que, de certa forma, irá determinar os próximos passos para as novas gerações, dado ao fato de o patriarca estar em fase de aposentadoria e muitos dos seus colaboradores também estarem bem próximos de se aposentarem, fazendo com que novas diretrizes de gestão organizacional precisem ser tomadas. Na próxima seção serão abordadas as atividades executadas, pela autora deste trabalho durante seu período de estágio, que se enquadram no novo negócio da organização.

4.2. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

É oportuno salientar que as atividades ora executadas, quando a empresa oferecia serviços de hotelaria, são completamente diferentes das executados hoje com a empresa trabalhando na área imobiliária. Toda a estrutura organizacional foi reformulada, a fim de atender às novas demandas de serviço. Para contextualizarmos a rotina da secretária, foram levantadas as principais atividades exercidas durante expediente de trabalho no Grupo Koch, no período contabilizado como estágio, que foram:

1. Atendimento e recepção de clientes (investidores, gerentes de banco

- etc.);
2. Relacionamentos interpessoais;
 3. Mediação de conflitos;
 4. Organização da agenda de compromissos;
 5. Atendimento telefônico;
 6. Digitalização, cópias e arquivamento de documentos;
 7. Execução e instalação de sistemas de informação;
 8. Controles financeiros pessoais (ex.: pagamento de faturas de cartão, vinculação de convênios médicos em planos de saúde, contato com gerentes de conta; emissão de autorização de compras diversas, gestão do cartão corporativo; admissão e demissão de colaboradores, controle de vencimento de multas e CNH etc);
 9. Compras de material de expediente;
 10. Procedimentos de envio e recebimento de correspondência;
 11. Gestão dos planos telefônicos celulares;
 12. Controle de seguro residencial e automóvel da organização;

Conforme observado na seção anterior, a empresa não conta com uma secretária executiva em seu quadro de colaboradores no momento, sendo a autora deste trabalho a responsável por desempenhar essas atividades diárias na empresa Grupo Koch, sendo registrada com outro cargo na carteira de trabalho (tesoureira), trazendo o seu conhecimento de formação acadêmica, para aplicação destas atividades.

5. DISCUSSÃO E ANÁLISE DAS ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Sendo o objetivo deste trabalho entender de que forma as competências da Secretária Executiva são importantes para o desenvolvimento e organização do novo segmento de atuação da empresa Grupo Koch, em seu processo transitório para o mercado imobiliário, faz-se necessário analisar o alinhamento das competências secretariais abordadas anteriormente pelos autores e relacioná-las com as atividades desenvolvidas pela autora deste trabalho, em suas funções cotidianas, afim de identificar se nesta nova fase de transição que a empresa está passando, as competências da secretária-executiva, sejam elas técnicas ou comportamentais, são essenciais e contribuem para os processos internos da organização.

Por meio de observações e participação ativa nas atividades e informações coletadas pela autora, a partir das bibliografias consultadas, com a colaboração da equipe de trabalho, foi possível montar a tabela 1, a seguir.

Tabela 1 - Relação entre as atividades e as competências secretarias.

ATIVIDADES ATUAIS (segmento imobiliário)	COMPETÊNCIAS SECRETARIAS
Atendimento e recepção de clientes, fornecedor, investidor	Competência de comunicação; inteligência emocional; ética; pontualidade;
Relacionamentos interpessoais	Capacidade de manter o ambiente de trabalho em harmonia e bom relacionamento, entre os colaboradores, diretoria e demais agentes; visão holística
Mediação de conflitos	Habilidade em contornar situações caóticas e/ou de stress, que procuram através da sensibilização das partes a procura de soluções conjuntas; visão holística
Organização da agenda de compromissos	Organização, administração do tempo, assessoramento, raciocínio lógico, solução de problemas, criatividade, pro atividade
Atendimento telefônico	Gerenciamento da informação, capacidade comunicativa, idioma, conhecimento da cultura organizacional, visão holística
Digitalização, cópias e arquivamento de documento	Gestão de arquivo, gerenciamento da informação, organização
Execução e instalação de sistemas de informação	Gerenciamento das tecnologias de sistema e informação, informática, idioma, organização, coleta de informação, trabalho em equipe
Controles financeiros pessoais	Organização, planejamento, pro atividade, ética, sigilo, assistência e assessoramento, capacidade de negociação, conhecimento em áreas economia, matemática financeira, finanças
Compras de material de expediente	Capacidade de negociação, organização, habilidade em áreas de administração, finanças, matemática financeira, planilhas financeiras

Procedimentos de envio e recebimento de correspondência	Gerenciamento de informações; conhecimentos protocolares; habilidades de escritório e tecnologias; avaliação da correspondência
Controle de seguro residencial e automóvel da organização	Capacidade de negociação, controle de informações, organização, matemática financeira, gestão documental

Fonte: elaborado pela autora com base em Neiva e D'Élia (2009).

É possível notar através da tabela 1 que diversas atividades executadas pela secretária requerem competências técnicas e comportamentais. As três primeiras atividades demandadas compõem o nível de habilidade comportamental, onde a recepção e atendimento de clientes se mostram importantes em níveis estratégicos, devido à secretária ser o primeiro contato e a primeira impressão que os clientes externos terão da cultura organizacional da empresa. Em diversas situações a secretária-executiva o primeiro contato dos stakeholders com a empresa, filtrando as informações necessárias para o direcionamento do atendimento, fossem eles pelo telefone ou presencial. A competência comportamental aqui destacou-se pelo fato da profissional ter que manter o equilíbrio emocional a discrição sobre o gestual e comunicação assertiva, para não perder potenciais clientes. Neiva e D'Élia (2009) trazem as competências comportamentais como as novas competências da secretária, pelo seu perfil de gestora e sua visão holística capaz de ter uma visão global da empresa e todos os seus elementos.

Os relacionamentos e as mediações internas também fazem parte da habilidade comportamental da profissional, uma vez que o capital humano e suas relações interferem direta e indiretamente no funcionamento da equipe e conseqüentemente refletem nos processos internos da organização. Poucas ocorrências destas atividades foram demandadas, pelo fato da diretora financeira encarregar-se da responsabilidade direta dos colaboradores.

No que se refere às atividades relacionadas às capacidades técnicas da secretária, logo, conhecimento sobre tecnologia da informação, gestão de arquivos, organização da agenda, procedimentos com correspondência, compras de material, atendimento telefônico, foram seguidos a partir das práticas repassadas pelas colegas de trabalho, que já seguem uma estrutura padronizada para executá-las. Dificilmente algumas destas atividades fugiam do padrão.

Podemos citar o exemplo sobre a alimentação do sistema de informação, Sienge,

que se trata do sistema de suporte da empresa para cadastros e lançamentos gerais. A profissional teve a responsabilidade de preencher as informações dos clientes quando fechado algum contrato de compra e venda e também dos cadastros dos fornecedores. A explicação da colega de trabalho que faz gestão dos documentos dos contratos, sobre o passo-a-passo do sistema para preenchimento de dados, foi básica e assertiva. Isto devido ao fato de o sistema ser de fácil uso, com poucos níveis de complexidade, e os caminhos e os acessos serem rápidos e os comandos bem parametrizados. Isso tudo facilitou o uso do mesmo.

Abaixo, segue imagem de um print de tela, da entrada (layout) do sistema, autorizada pela empresa, para melhor noção do exposto:

The screenshot displays the 'CADASTRO DE CLIENTES' (Client Registration) form in the Sienge system. The interface includes a top navigation bar with the Sienge logo and user information (Mariana). A sidebar menu on the left provides access to various system modules. The main form is divided into two sections: 'IDENTIFICAÇÃO' (Identification) and 'ENDEREÇO RESIDENCIAL' (Residential Address).

IDENTIFICAÇÃO

- Código: 28
- Tipo de pessoa: Física Jurídica
- Sexo: Masculino Feminino
- CPF: [Redacted]
- Nome: FABIO JABLONSKI PHILIPPI
- Tipo de cliente: -- Selecione --
- Empresa: [Empty field]
- Inscrição estadual: -- Selecione --
- Correspondência: Comercial Residencial Internacional
- Exibir endereço: Residencial

ENDEREÇO RESIDENCIAL

- CEP: 88080-250
- Endereço: Rua Abel Capela
- Número: 184
- Complemento: apto. 604
- Bairro: Coqueiros
- Município: 1 Florianópolis

Figura 2. Layout do sistema Sienge.

Fonte: Foto tirada pela autora do trabalho.

A próxima imagem também foi tirada pela autora, e refere-se às correspondências recebidas em outubro de 2018, e que ficaram de minha responsabilidade a separação e entrega aos responsáveis. A ética e responsabilidade sobre o conteúdo documental das correspondências complementam as competências técnicas da secretária. Técnicas devido aos conhecimentos protocolares e de organização, e sobretudo pelo gerenciamento de informações a partir dos filtros de análise das correspondências. Numa situação de entrega errada de correspondência ou extravio, pode comprometer algum negócio em potencial.



Figura 3. Correspondências.

Fonte: Foto tirada pela autora do trabalho.

De igual forma a gestão do arquivo também foi uma das tarefas delegadas a a autora do trabalho, que consistiu no arquivamento da documentação dos recursos humanos. Um dos primeiros processos era a anexação dos cartões de ponto com os recibos salariais dos respectivos colaboradores, depois a emissão de uma capa de identificação cronológica, pelo mês de pagamento, e a após estas técnicas o documento era arquivado numa caixa arquivo e acondicionado ao local de guarda, que fica no mesmo local do escritório para que se permita um acesso rápido, para resgate de documentos, caso necessário, como item comprobatório.

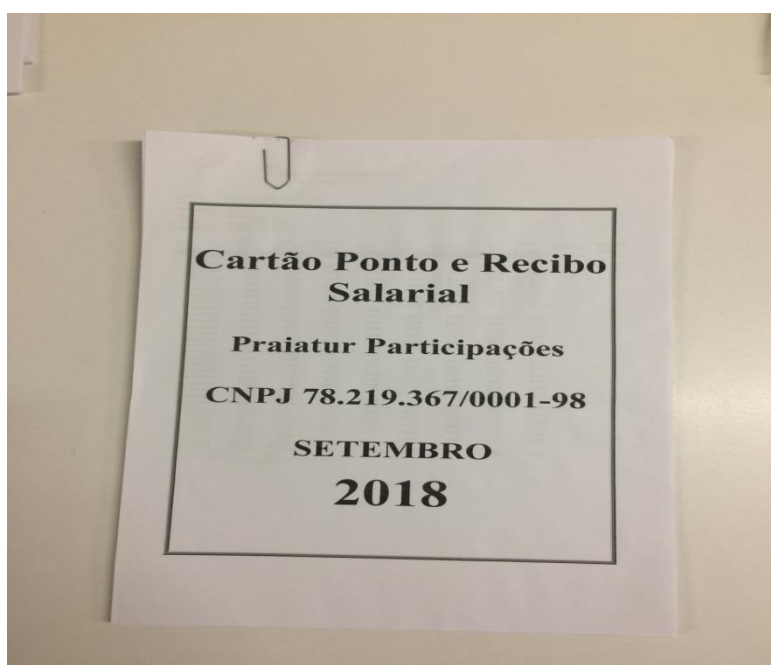


Figura 4. Capa de identificação.

Fonte: Foto tirada pela autora do trabalho.



Figura 5. Caixas arquivo.

Fonte: Foto tirada pela autora do trabalho.

Importante frisar que tanto as competências técnicas quanto as comportamentais, foram desempenhadas durante o período experienciado, sendo estas necessárias para o bom funcionamento e eficiência das atividades da organização estudada. No entanto, as que mais prevaleceram foram as técnicas, pois possuem um volume maior de prática, como levantado na tabela acima, pelo fato de o Grupo Koch estar em processo transitório de mercado, estruturando internamente o seu quadro funcional. Segundo os conceitos de Neiva e D'Elia (2009 p, 30),

O profissional, ao combinar as competências técnicas e as comportamentais, exercita o seu profissionalismo nas atuações de assessoramento, com eficiência e eficácia, mesclando as ferramentas tecnológicas, habilidades interpessoais, comunicação, administração de tempo e conflitos.

No que se refere às práticas de governança adotadas pela empresa familiar Grupo Koch, foi possível identificar dentro das operações e atividades da empresa, e observação da autora durante seu período de estágio como profissional secretária executiva, que ela busca internalizar estes conceitos quando busca sistematizar os seus processos, departamentalizar as estruturas internas, mapear e definir funções, contribuir socialmente ao ofertar vagas de emprego, valorizando a mão de obra local, investir em treinamentos e capacitação de pessoal, a busca por profissionalização da gestão para concretização de objetivos e crescimento empresarial, etc.

Vale ressaltar que o conselho familiar é um fórum importante de discussões e

identificação de erros e acertos nas empresas familiares, e a união em torno da missão e política família-empresa deve ser preservada pelo diretores para manutenção da família empreendedora.

Alinhado a isso, saber ouvir os stakeholders, entender o contexto econômico e social que se situa, saber identificar o momento de fraqueza, preparar o conselho familiar para o processo sucessório, são indícios de maturidade empresarial, o que fortalece a imagem interna e externa das organizações.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho era compreender de que formas as competências, sejam elas técnicas ou comportamentais, da profissional secretária executiva, seriam importantes para o alcance dos objetivos de longo prazo numa empresa familiar, em processo de transição mercadológica, e de que forma este trabalho poderia contribuir para as futuras pesquisas sobre a atuação desta profissional dentro da perspectiva da governança corporativa de empresas familiares. Havia uma necessidade de mostrar o diferencial que é ter a figura de uma secretária executiva neste processo transitório por que passa a empresa, identificando as competências que a profissional adquire a partir do conhecimento teórico com o curso de secretariado e a experiência vivenciada num estágio, posteriormente, colocando em prática estes aprendizados.

Pode-se dizer que o objetivo do trabalho foi alcançado por meio do levantamento dos objetivos específicos traçados, que pretendiam descrever as rotinas das atividades desempenhadas por esta aluna na empresa objeto de estudo, sendo estes elencados na tabela 1 e discutidos na seção 6, como também as referências teóricas que serviram como embasamento para o desenvolvimento do trabalho.

Todas as atividades levantadas na tabela 1 foram desenvolvidas durante o período de estágio, sendo um grande desafio desempenhar as competências comportamentais, pois lidar com diferentes personalidades, profissionalmente, é um grande exercício de inteligência emocional. Já as competências técnicas requerem exercícios constantes e atualizações, já que a globalização e a competitividade do mercado não nos permitem mais parar, prova disso foram as diversas ferramentas de sistema da tecnologia, que foram investidas na empresa quando esta passou dos serviços de hotelaria para o de imobiliária. Softwares específicos para armazenamento de dados de clientes foram comprados e tivemos de ter treinamentos do sistema, a gestão de

documentos sobre novas legislações e órgãos reguladores tiverem que ser adotadas.

De igual forma, foram apresentadas as novas direções sobre o atual segmento de atuação da empresa Grupo Koch e as práticas da governança corporativa, que podem ser adotadas por qualquer empresa para o alcance de objetivos a médio e longo prazos, primando pela transparência, ética, identidade mercadológica e responsabilidade social que são as novas premissas do mercado.

Sugere-se também para estudos futuros avaliar a percepção dos proprietários da empresa sobre o trabalho secretarial, por meio de questionários e entrevistas assistidas, por exemplo, o que não foi aplicado neste trabalho, trazendo a perspectiva destes para contribuições mais ricas; pesquisa comparativa entre as empresas familiares na cidade de Florianópolis e conhecer as competências secretarias exigidas pelos escritórios, a fim de saber se o que se exige é o que realmente se aplica; possibilitando a produção de pesquisas científicas na área.

Ao final deste trabalho acredita-se que o objetivo proposto foi alcançado respondendo à provocação trazida pela autora deste trabalho, de que as competências secretariais foram bem aplicadas e necessárias no processo de transição da empresa estudada, por meio das características abordadas nos materiais de autores correlacionando-as às atividades desempenhadas no período de estágio.

Importante mencionar que durante a trajetória deste trabalho foi possível observar aspectos importantes sobre a questão de renovar conhecimentos que pudessem expandir o conceito de como secretária executiva é vista no mercado de trabalho e nas empresas e foi também possível entender que eu sou a agente de transformação do meu crescimento profissional e que para alcançar os objetivos, tanto da empresa quanto meus, é preciso ir em busca de atualizações através de cursos de pós graduação, eventos da categoria, palestras, participação em congressos e estudos afins e correlatos. Desmistificar a compreensão que muitos têm sobre o curso de secretariado e suas contribuições nas organizações, no entendimento das suas habilidades e competências, torna-se a missão do profissional recém-formado.

REFERÊNCIA

ALBERNAZ, Cláudia Borges Lima. **O Secretário Executivo como Gatekeeper da Informação**. Brasília, 2011. Tese (Doutorado) – Universidade de Brasília. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Brasília, 2011.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; COSTA, Benny Kramer (Coord.). **Estratégia: Perspectiva e Aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2007.

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro et al. As Competências Gerenciais Desenvolvidas pelos Secretários Executivos. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 04, n. 02, p.25-47, 1 dez. 2013. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131/pdf_29>. Acesso em: 29 ago. 2018.

BERNARDINO, Weidman Machado. Marketing Pessoal: Ferramenta competitiva para os profissionais de Secretariado Executivo. **Revista Expectativa**, Toledo, v. 8, n. 13, p.49-68, 2014. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/9798>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

FENASSEC. **FENASSEC**. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/site/a_fenassec_apresentacao.html>. Acesso em: 26 set. 2018.

D'ÉLIA, Maria Elizabete Silva; NEIVA, Edméa Garcia. **As novas competências do profissional de secretariado**. 2ª ed. São Paulo: IOB, 2009.

DURANTE, Daniela Giaretta et al. O profissional de secretariado executivo e a visão de processos. **Revista Expectativa**. Campus de Toledo. Volume VI - Nº 6 - 2007.

GRUPO KOCH. Grupokoch.com, 2018. Disponível em: <<https://grupokoch.com/>>. Acesso em: 30 de outubro 2018.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. 3 reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

LEAL, Fernanda Geremias; DALMAU, Marcos Baptista Lopez. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão e Secretariado**, [s.l.], v. 05, n. 03, p.143-174, 1 dez. 2014. Revista de Gestão e Secretariado (GESEC). <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v5i3.289>. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf_26>. Acesso em: 25 ago. 2018.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 5.ed.São Paulo: Pioneira, 1998.

MACÊDO, Kátia Barbosa. **Empresa familiar brasileira: poder, cultura e decisão**. Goiânia: Editora Terra & Editora da UCG, 2001.

MARTINS, Cibele Barsalini et al. A formação do profissional em secretariado executivo no mercado de trabalho globalizado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 1, p.69-89, 2010. Disponível em: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4/73>>. Acesso em: 01 set. 2018.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MUSSAK, Eugenio: **Uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Gente, 2003.

MORAES, Anna Maris Pereira de. **Introdução à Administração**. 3.ed.São Paulo: Prentice Hall, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estrutura Organizacional: uma abordagem para resultados e competitividade**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Saulo Alberto. **Brevíssimo Tratado Conceitual da Assessoria: Para entender o secretariado**. Guarapuava: Gráfica Ideal, 2011. 200 p.

PEROVANO, D. G. **Manual de Metodologia Científica: para a segurança pública e defesa social**. 1º Ed. São Paulo: Editora Jurua, 2014.

RAUEN, Fábio José. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Editora Unisul, 2002.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão e estudo de caso**. Sylvia Maria Azevedo; colaboração Grace Vieira Becker, Maria Ivone de Mello. 2ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo: Editora gente, 2003.

TODOROV, Maria do Carmo Assis et al. Secretariado Executivo: tendências da profissão num mundo cada vez mais dinâmico. **International Journal Of Professional Business Review**. São Paulo, p. 15-29. 2016. Disponível em: <<http://www.openacessojs.com/index.php/JBReview/article/view/6/7>>. Acesso em: 30 ago. 2018.