

SECRETARIADO – UM FATOR DE COMPETITIVIDADE ORGANIZACIONAL

ADMINISTRATIVE ASSISTANCE – AN ORGANIZATIONAL COMPETITIVENESS FACTOR

Paula Marques Santos¹

*IPV - Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego
Av. Visconde Guedes Teixeira
5100-074 Lamego – Portugal
Telefone: +351 254 615 477 Fax: +351 254 613 029
E-mail: psantos@estgl.ipv.pt*

Resumo

Pretende-se com este *paper* apresentar uma reflexão acerca da complexa realidade que hoje envolve a profissão/função de secretário/assessor. De facto, o meio ambiente onde cada secretário desenvolve a sua atividade influencia diretamente essa função e, por essa razão, torna-se muito importante conhecer as condições onde vamos desenvolver o nosso trabalho para nos tornarmos num elemento diferenciador e fator de verdadeira competitividade.

Palavras-chave: secretariado, envolvente organizacional, visão estratégica.

Abstract

We pretend with this paper to analyse the complex reality that nowadays surrounds the work of administrative assistants. In fact, the professional environment where administrative assistants carry out their working activities directly influences their function and, therefore, it is very important to understand those conditions to help them to become a factor of competitiveness in the professional world.

Keywords: administrative assistance, organizational environment, strategic insight.

1. INTRODUÇÃO

A globalização é um fenómeno que marca indelevelmente a sociedade contemporânea. Queremos dizer com sociedade contemporânea todo o sistema internacional, onde necessitamos de gerir a vida globalizada das diferentes sociedades. Nesse sentido existem determinados fenómenos que são irrefutáveis para compreender a globalização. São eles: a desregulamentação das atividades e dos mercados financeiros; a mundialização das transações económicas; e as preocupações

¹ Licenciada em Relações Internacionais e Doutora em História das Relações Internacionais. Presidente do Conselho Técnico Científico da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego; Coordenadora da formação pós-graduada da ESTGL; autora de diversas comunicações e publicações, na área do secretariado, política externa, emigração, cidadania europeia e empreendedorismo social; membro da Team Europe – Comissão Europeia.

generalizadas com as questões climáticas. De facto, não podemos ignorar que a globalização é a marca da sociedade atual e por isso mesmo devemos refletir acerca do tipo de globalização que queremos ter no futuro. Qualquer acontecimento, terá de ser sempre interpretado pesando o seu impacto positivo e/ou negativo na vivência humana.

A forma de agir de cada sociedade deverá procurar preservar os caracteres únicos da sua cultura e civilização, procurando apenas inserir as características da cultura global para que estas reforcem a qualidade de vida em cada uma dessas sociedades. Queremos com isto dizer que a globalização não implica forçosamente a homogeneização cultural do planeta, situação que conduziria a perdas drásticas e irreversíveis.

Apesar de todos os benefícios que podemos retirar do mundo globalizado será também importante analisarmos os acontecimentos atuais e aceitarmos todos os malefícios que são ou que derivam deste fenómeno. Por exemplo: a permissividade com que o narcotráfico se tem desenvolvido à escala global, a monopolização que existe em alguns sectores económicos por parte de determinadas empresas multinacionais e o sarcasmo retórico que marca os discursos de muitos líderes mundiais demonstram que o caminho da globalização tomou até aos nossos dias deverá ser repensado.

Todavia, independentemente do facto de aceitarmos ou não esta realidade, a globalização é real e exige a adaptação das organizações e dos seus ativos às demandas que enformam a sua capacidade competitiva. Acreditamos que, se a sociedade estiver consciente dos desafios aos quais podemos responder globalmente, teremos uma sociedade que mais facilmente poderá desenvolver atividades e posicionamentos locais que contribuirão para a sustentabilidade mundial.

Os fatores científico e tecnológico são efetivamente dois elementos que influenciam o próprio sistema internacional; mas estes devem ser sempre analisados na ótica da capacidade de cada profissional os dominar e utilizar a seu favor.

2. O SECRETARIADO CONTEMPORÂNEO

A função de secretário tem vindo, nos últimos anos, a sofrer enormes transformações, as quais vão desde a adaptação das suas tarefas ao meio ambiente onde se insere (empresa, administração pública ou organizações sem fins lucrativos) até à extensão das suas competências a novas áreas de intervenção. De facto, o secretário de hoje pouco tem a ver com o estereótipo criado de que o secretário era apenas aquela pessoa que recebia ordens diretas, era eficaz a datilografar e era a “memória” do seu chefe hierárquico.

Atualmente, a função de secretariado [2] abrange muitas áreas e exige, não só uma formação adequada e aprofundada nesta área do saber e do saber-fazer, bem como duma constante

atualização e acompanhamento da evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e ainda dum comportamento permanente pró-ativo e assertivo no seu local de trabalho.

Dessa forma, em termos genéricos, podemos dizer que o meio ambiente onde cada secretário desenvolve a sua atividade influencia diretamente essa função e, por essa razão, torna-se muito importante conhecer as condições onde vamos desenvolver a função de secretariado: a tipologia da organização, a sua dimensão, a sua amplitude/implementação no mercado global, a área de atuação, os seus fins, bem como os públicos-alvo a que se dirigem.

Com o conhecimento de todos esses vetores, o secretário poderá mais facilmente e de forma mais eficiente desempenhar as suas funções e atingir os objetivos esperados, contribuindo de forma estratégica para a sustentabilidade organizacional.

Além disso, embora as organizações devam investir na competitividade a médio e longo prazo, optando por trabalhadores qualificados e devidamente preparados para o desempenho de cada função, com o objetivo de maximizar os resultados obtidos e aumentar exponencialmente as suas potencialidades futuras, nem sempre isso acontece. A busca iminente da redução de custos, a todo o custo, continua ainda hoje a ser vista como um sinónimo do corte nos recursos humanos, conduzindo, algumas vezes, à contratação de trabalhadores desqualificados, situação que a médio e a longo prazo, se traduz num mau investimento.

Portanto, entendemos que, a par do investimento em novos equipamentos e novas formas de produção, o meio empresarial/organizacional deve simultaneamente apostar na qualificação dos seus recursos humanos, no momento da sua contratação e ao longo de todo esse vínculo profissional, proporcionando permanentemente a atualização e a formação profissional desses mesmos trabalhadores, para que a competitividade e a eficiência possam ser maximizadas e, conseqüentemente, os lucros obtidos e/ou resultados alcançados.

Também as tecnologias de informação e comunicação [TIC] influenciam diretamente a atividade de secretariado. Atualmente, as exigências de conhecimento das tecnologias tornam-se num desafio para todos os indivíduos que desempenham atividades de secretariado. O desenvolvimento da era informática (e da conseqüente “informatização do escritório”) permite a rapidez e facilitação de muitas tarefas do secretariado (como, por exemplo, a informatização de documentos, transmissão de documentação e informação, e mesmo a multiplicação de documentos), mas também exige cada vez mais conhecimentos práticos ao secretário, de forma a conseguir o domínio de todas essas ferramentas, bem como das potencialidades e possibilidades da utilização da internet e intranet [2].

Face à dificuldade de concetualizar esta área de formação e intervenção profissional, tão importante para a eficiência das organizações, consideramos pertinente avançar com uma definição do secretariado contemporâneo: para nós, **o secretário contemporâneo será o profissional que desenvolve a sua atividade na área do apoio administrativo e da assessoria direta e que se pauta pela eficiência, pela compreensão e visão sistémica da**

organização onde desempenha a sua atividade e que contribui de forma pró-ativa e assertiva para a obtenção dos objetivos estratégicos organizacionais. Com esta proposta de definição, não queremos dizer que o secretário substitui os profissionais especializados de cada área do saber, mas sim apoia no alcance dos objetivos, facilita a realização das iniciativas para alcançar as metas e indicadores traçados e promove a eficiência comunicacional nas organizações (maximizando recursos, contribuindo para a boa imagem integrada e constituindo-se como elo comunicacional aos níveis intra e extraorganizacional).

Finalmente, devemos ainda preocuparmo-nos com a necessidade de disseminar os conceitos da sustentabilidade na mentalidade dos líderes organizacionais face às permanentes demandas da concorrência e sociedade globais. Apenas a aposta numa visão sistêmica e num planeamento estratégico devidamente construído poderão contribuir para essa sustentabilidade a longo prazo.

São todas estas questões que hoje se tornam fulcrais para a compreensão da extensão e abrangência da função de secretariado e para o seu eficiente desempenho. Só após a identificação de todos estes conceitos será possível definir com exatidão as tarefas a desenvolver em cada situação profissional e qual a melhor forma para as conseguir desenvolver eficientemente.

3. AS MUDANÇAS ESTRUTURAIS E FUNCIONAIS

A função de secretariado tem vindo, nos últimos anos, a sofrer uma enorme evolução, aprofundamento e transformação, contemporaneamente aos processos de evolução, expansão e atualização das tecnologias disponíveis e do próprio mundo do trabalho. O secretário passou a ser um assistente/assessor direto e importante do seu chefe/superior, assumindo mesmo algumas responsabilidades deste no seu dia a dia. Além das funções administrativas quotidianas, o trabalho de secretariado alargou-se e passou a englobar tarefas de ligação e de representação do seu superior ou da própria empresa. Estas amplitude e profundidade de intervenção exigem, simultaneamente, uma maior polivalência e um vasto conhecimento genérico, no desempenho das mais diversas tarefas e áreas do saber.

Outra questão que está na base da expansão e na abrangência da atividade de secretariado relaciona-se diretamente: a) com a dimensão da organização onde cada profissional desenvolve a sua atividade profissional; b) com o departamento que o secretário deve assessorar (sua importância na estrutura orgânica); e ainda c) com o setor/atividade a que está ligada a mesma organização (se é pública ou privada, se é uma empresa ou uma instituição, qual o setor a que pertence a atividade da empresa, quais os públicos-alvo da organização, etc.). Ou seja, o trabalho de secretariado varia de acordo com a dimensão e relevância da organização e com a atividade desempenhada, tendo todos esses elementos contextuais uma influência direta no grau de

responsabilidades inerentes à função de secretariado, bem como no desenvolvimento de determinadas tarefas específicas.

Perante todos os processos e fatores que direta ou indiretamente influenciam a sua atividade, o perfil tradicional do secretário desapareceu, dando lugar a um profissional extremamente valioso para a rentabilização do trabalho de uma organização, podendo mesmo contribuir para o seu sucesso ou insucesso no sistema económico, social e comunitário onde se insere, a nível local, regional, nacional e/ou global. Queremos com isto dizer que o secretariado está, e deve estar, intimamente ligado ao planeamento estratégico, tático e operacional da organização onde trabalha, planeamento esse, pelo qual se deve pautar a condução (entenda-se gestão) de qualquer organização, contribuindo para a boa implementação e consecução dos objetivos traçados. Todo esse planeamento, contará ainda com uma boa planificação da própria comunicação dessa organização nos mais diversos níveis (comunicação interna e externa, comunicação de marca ou de produto, entre muitas outras).

Elaborar um plano estratégico significa projetar a atividade da organização a longo prazo, de forma genérica e sintética, envolvendo a organização como um todo nas suas relações com o meio envolvente (todos os públicos externos, que direta ou indiretamente lidam com a organização), de modo a alcançar os objetivos anteriormente definidos e a tornar mais perceptível a estratégia definida [4]. Os planos táticos estão contidos no planeamento estratégico, mas não traduzem um conceito absoluto, isto é, o plano tático de um departamento da organização é estratégico em relação a cada uma das secções que o compõem (exemplos de planos táticos: plano de desenvolvimento, plano de recursos humanos, plano de investigação, etc.). Por sua vez, os planos táticos são desdobrados em planos operacionais (normalmente, estes são anuais, são mais detalhados e mais quantificados). Será a gestão baseada nestes vetores (no nosso entendimento, através da ferramenta do *balanced scorecard*) que permitirá a melhoria da competitividade organizacional.

Em suma, podemos dizer que o secretário necessita de ser um profissional inovador, criativo e empreendedor e que consiga desempenhar as suas funções face a inúmeras vicissitudes socioeconómicas (a revolução tecnológica, a globalização, novas formas de gestão, a própria natureza humana, o dilema curto prazo *versus* longo prazo, a concorrência – o aprofundamento do mercado competitivo, o papel do Estado Social que tem vindo a ser questionado e mesmo a necessidade de deter cada vez mais conhecimento e de estar em permanente aprendizagem/atualização).

4. A VERSATILIDADE DO SECRETARIADO – EFICIÊNCIA, PRÓ-ATIVIDADE E ASSERTIVIDADE

O enriquecimento e amplitude das tarefas de um secretário evidenciam como esta função se tornou para qualquer tipo de organização um fator de competitividade face: a) às exigências cotidianas de concorrência; b) à satisfação do cliente/cidadão; c) bem como à própria gestão/reforço da imagem organizacional.

Ao aprofundamento das tarefas tradicionais já referidas associam-se outras novas tarefas (algumas essenciais, outras complementares), como por exemplo a gestão e utilização de diversos sistemas de informação e comunicação, gestão de serviços e de aprendizagem, atendimento ao público, apoio logístico a todo o tipo de evento e gestão de conflitos, entre muitos outros.

Com todas essas alterações nos requisitos para o desempenho da função, também se torna cada vez mais importante a preparação formativa destes profissionais, fornecendo-lhe conhecimentos e competências científicas e técnicas em áreas diversificadas, como a ética e o protocolo, a contabilidade e conhecimentos administrativos ou mesmo na área dos negócios, entre muitas outras. Ou seja, a formação e a postura profissional de um secretário deve sempre aliar-se em três vertentes: a) o saber-saber (conhecimentos científicos); b) o saber-ser/estar (postura e assertividade); e c) o saber-fazer (realização de tarefas) de forma integrada, aliados ainda a uma visão holística e conjuntural que permita prever e antever para que possa agir de forma profissional/eficiente (interação, em vez de reação).

Por isso, a formação fornecida hoje nos cursos de secretariado/assessoria deve abordar também os temas da administração, do marketing, do direito, das relações internacionais, do comércio externo, da gestão e da contabilidade, das finanças, do comportamento organizacional e gestão de conflitos, da gestão estratégica, da informática e mesmo da operacionalização de todos os equipamentos de comunicação relacionados com as tecnologias. Desta forma, o aluno, futuro profissional, conseguirá mobilizar e conjugar todas essas capacidades para conseguir resolver novas situações (cf. Boterf, 1994).

Para além das competências profissionais, o perfil de um secretário passa então também pela boa imagem da organização na qual trabalha. Ou seja, o secretário que busca o sucesso profissional deve procurar permanentemente novos métodos para realizar o seu trabalho com maior eficiência, minimizando recursos e promovendo a satisfação do cliente/cidadão e agindo de forma concertada, de acordo com o “espírito” da sua organização².

² Enquanto Eficiência se traduz na relação proporcional entre a qualidade e a quantidade de *inputs* e a qualidade e a quantidade de *outputs* produzidos (quanto maior for o volume de produção conseguido com o mínimo de fatores, maior é o grau de eficiência), a Eficácia traduz a medida com que os *outputs* produzidos se aproximam mais ou menos dos objetivos propostos (quanto menores forem os desvios entre o planeado e o realizado, maior é o grau de eficácia).

São, assim, estas características que subjazem à identificação das competências críticas de um profissional de secretariado e deste enquanto um fator de competitividade organizacional (cf. Santos, 20010) [10].

Essas competências basear-se-ão de acordo com uma atitude pró-ativa (tornar-se um verdadeiro suporte para todo o trabalho do executivo, atualizando-se, criando *clippings*, *plannings*, *tableaus de bord* e todo o tipo documentação de forma autónoma, sendo polivalente, bem como o centro e filtro de todos os fluxos comunicacionais, etc.), atitude à qual se acrescentará uma postura assertiva (ou autoafirmativa).

A assertividade, segundo Fachada (1998) [4], significa evidenciar os seus direitos e admitir a sua legitimidade sem ir contra os direitos dos outros. Trata-se de uma pessoa que se pronuncia de forma serena e construtiva, já que aquele que se afirma desenvolve a sua capacidade de se relacionar com o mundo e privilegia a responsabilidade individual.

Assim, a versatilidade exigida a esta profissão obriga à utilização de padrões de execução profissional de excelência, já que ele constitui um centro nevrálgico a diversos níveis e cobrindo diferentes áreas. Do profissional de secretariado são esperadas alternativas para execução de tarefas, opiniões e argumentações; deve ser responsável, sereno, afável, diplomata e organizado no seu local de trabalho; aliviar o executivo de tarefas rotineiras e procurar manter um ambiente agradável de trabalho. Além de uma aparência cuidada e adequada ao local de trabalho e às funções que desempenha (já que, em cada vez mais ocasiões, o secretário é a primeira imagem [1] organizacional), o secretário deve ainda oferecer:

- segurança profissional,
- bom senso e equilíbrio emocional,
- ponderação diante de situações complexas,
- humildade para reconhecer os seus limites e aceitar críticas e outros argumentos,
- disponibilidade para trabalhar em equipa,
- organização e capacidade de planeamento,
- discrição e mesmo senso de humor [7].

Perante estes preceitos gerais, o secretário deve evitar situações como: indiscrição, demonstrar desinteresse profissional, uso abusivo do telefone, desleixo com a sua apresentação e expressão corporal, excesso de curiosidade, ausência prolongada do local de trabalho, desleixo profissional, impertinência, ou mesmo egoísmo.

De uma forma geral, e tendo todos estes exemplos práticos como ponto de partida, podemos distinguir diferentes categorias de funções básicas do secretariado e que devem orientar esta função na atualidade (cf. Santos, 2010) [9]:

- funções administrativas – onde se inserem as tarefas mais tradicionais do secretariado, tais como, o tratamento do arquivo, atendimento telefónico, preparação e apoio a eventos, tratamento da correspondência, etc.;
- funções de representação – que se revestem de grande relevância, pois o secretário é frequentemente a primeira imagem da organização [1], estabelecendo o atendimento, de forma presencial ou não presencial, de todos os agentes que interagem com a organização;
- funções de organização do trabalho – além de desenvolver as tarefas administrativas, o secretário deve proactivamente desenvolver novas estratégias de gestão e organização do trabalho, procurando rentabilizar tempo e recursos e agilizando procedimentos [7];
- funções de ligação – a gestão e a organização dos fluxos de informação tem-se tornada numa das áreas de atuação para o bom desempenho profissional e para as próprias organizações. Gerir todas as comunicações internas e externas, exige ao secretário uma enorme capacidade de gestão de todos esses fluxos, de forma a conseguir filtrar todas essas mensagens e a identificar efetivamente as informações corretas e importantes para a sua organização;
- funções de polivalência – a flexibilidade do secretário é evidenciada através da sua capacidade de se adaptar ao desempenho das tarefas de assessoria nas mais diversas áreas de atuação profissional, e.g., detendo conhecimentos básicos para o apoio na área contabilística, linguística, da qualidade, do marketing, etc., nunca descurando o domínio das TIC [6].

O desempenho de tarefas nestas categorias demonstra a versatilidade que se espera dum profissional de secretariado e a sua capacidade para agir de forma responsável e autónoma, libertando o próprio executivo de tarefas quotidianas [2].

5. CONTRIBUIR PARA A IMPLEMENTAÇÃO DUMA ESTRATÉGIA DE SUCESSO

Falámos já na importância da eficiência e da otimização dos recursos tecnológicos, materiais e humanos para o aumento da competitividade e sustentabilidade de qualquer organização. No entanto e além da otimização dos recursos disponíveis em cada momento e das atividades desenvolvidas, também é necessário que qualquer organização consiga definir um modelo competitivo face a qualquer possível “concorrente”, criando uma vantagem competitiva que consiga ser efetivamente exequível. Essa vantagem deve refletir as competências centrais da organização para a satisfação de uma necessidade do seu cliente (ou do cidadão), acrescentando a essa satisfação básica um conjunto de ativos intangíveis que criem valor acrescentado, como

por exemplo a inovação, os serviços ao cliente, o *know-how*, os sistemas de informação integrados, entre outros (cf. Estudos de Robert Kaplan e David Norton sobre estratégia empresarial e *balanced scorecard*) [3].

Face a esta ideia de base, o secretário pode ser um elemento crucial na implementação de estratégias bem planificadas através do *balanced scorecard*, ferramenta que permite um sistema de medição, de gestão estratégica e de comunicação, servindo para a organização ser vista e pensada de forma integrada (cf. Cruz, 2009) [3], permitindo uma efetiva interação dos objetivos e as medidas de avaliação da performance e dando sentido ao trabalho das pessoas na organização.

O secretário torna-se, portanto, no elo que permitirá a prossecução das iniciativas definidas (ações reais para conseguir concretizar os objetivos estratégicos e operacionais traçados, bem como as metas estabelecidas (até quando?) e os respetivos indicadores (quanto?).

A função de secretariado, numa perspetiva atual, conseguirá ao nível da gestão estratégica, o seguinte [10]:

- apoiar a chefia na definição clara e realista dos parâmetros e dos objetivos a atingir em cada momento (o quê, quanto, até quando e como), o que implica uma boa visão sistémica por parte do secretário (conhecimento da organização: “de onde vem” e “para onde pretende ir”);
- apoiar a chefia e restante hierarquia a definir um plano de comunicação que consolide e promova a estratégia definida, quer ao nível externo, quer ao nível interno da organização [7];
- ser a ponte entre os decisores / gestores e os níveis tático e operacional da organização, apoiando esses níveis hierárquicos a implementar e a operacionalizar a estratégia de longo prazo [5];
- permitir a recolha das evidências necessárias para controlar os resultados obtidos parcelarmente, permitindo a tomada de decisões/medidas retificativas, caso aqueles não correspondam ao esperado;
- promover a comunicação organizacional, dado que uma estratégia eficiente tem de saber envolver todos os colaboradores e demonstrar a importância e o papel de cada um para a obtenção dos objetivos traçados;
- ser, por fim, o centro de todos os fluxos comunicacionais, diminuindo o impacto do “ruído” e alertando para possíveis alternativas face a qualquer imprevisto.

É a abrangência e a versatilidade desta profissão/função que poderá permitir às organizações uma diferenciação e uma identificação clara das suas vantagens competitivas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O secretariado é, com certeza, um elemento aglutinador da capacidade competitiva organizacional. Essa capacidade passa, obrigatoriamente, pela definição de um plano estratégico para a organização como um todo, no qual, definindo-se objetivos, iniciativas, indicadores e metas a atingir, consegue-se identificar perfeitamente onde queremos e o que queremos alcançar a curto, médio e longo prazo. Ao conseguirmos identificar todas essas orientações a alcançar, facilmente se consegue colocar em prática uma estratégia que conceda a todos os colaboradores a possibilidade de um conhecimento concreto da sua função e do contributo efetivo que se espera de cada um para o crescimento/desenvolvimento da organização.

Assim, consideramos que a capacidade competitiva de qualquer organização não se reduz apenas ao produto ou ao serviço que fornece/produz. À partida, existirão sempre outras entidades/empresas que fornecerão o mesmo bem ou serviço, ou pelo menos algo similar. A consolidação da imagem de uma organização, passa, por isso, também pela definição de uma identidade concreta ao nível da responsabilidade ambiental e social, ou seja, a forma como essa organização evidencia o seu papel para o desenvolvimento sustentável da comunidade/região onde se encontra sediada e quer ser reconhecida por essa imagem pela mesma comunidade e pelo meio envolvente em geral.

O elemento humano constitui, portanto, um fator de extrema relevância para a competitividade organizacional, já que profissionais qualificados serão um dos fatores de sucesso, a médio e longo prazo, pois detêm competências para atuarem enquanto especialistas e resolverem situações complexas, de acordo com o saber que dominam em termos científicos e abstratos, e percebendo qual o seu papel na engrenagem organizacional. De facto, a integração de todos os colaboradores na estratégia organizacional definida, favorece o seu entrosamento com os objetivos estratégicos a atingir e proporciona um maior envolvimento de todos para a sua consecução (cada objetivo estratégico terá adjacente objetivos operacionais, os quais, por sua vez, dependem da execução de tarefas pré-estabelecidas para todos os colaboradores).

Em síntese, o secretário contemporâneo, como verificámos, deixou de ter apenas um papel de mero executor de tarefas no ambiente organizacional, passando a ter uma capacidade mais interventiva e empreendedora (ou intra-empreendedora). O seu papel é, de facto, central em qualquer meio profissional, já que ocupa uma posição de grande relevância nos fluxos de comunicação, nas tomadas de decisão e na capacidade de, por sua iniciativa, desenhar novas formas de trabalho e da sua respetiva organização. É aqui que reside o seu principal desafio – ser capaz de ser um elemento aglutinador entre chefias e restantes patamares hierárquicos, empreendendo novas formas de trabalho sem ultrapassar as suas competências e procurando fomentar um ambiente interpessoal que se traduza, no final, numa imagem de competência e qualidade para o exterior da própria organização.

REFERÊNCIAS

- [1] AMARAL, Isabel – Imagem e internacionalização. Lisboa: Verbo, 1997.
- [2] BORGES, M. João (2009) – Secretariado. Uma visão prática. Lisboa: ETEP.
- [3] Cruz, C. (2009). Balanced Scorecard – Concentrar uma organização no que é essencial. Porto: Vida Económica.
- [4] FACHADA, M. Odete – Psicologia das Relações Interpessoais. Vol. 1. Chelas: Rumo, 1998;
- [5] FISHER, R.; URY, William; PATTON, Bruce (2008) – Como conduzir uma negociação. 8ª edição. Porto: Lua de Papel
- [6] Guedes, A.; Santos, P. & Silva, M. “Teaching in the Information Society: teaching and learning practices with the use of technological innovations” In EDULEARN11 - International Conference on Education and New Learning Technologies, Barcelona: ISBN: 978-84-615-0441-1.
- [7] MEDEIROS, J. B.; HERNANDES, Sónia – Manual do(a) secretário(a). S. Paulo: Editora Atlas, 2004.
- [8] PEDROSA, Isabel; TEIXEIRA, Marília Pimentel, Práticas de Secretariado, Lisboa, Universidade Aberta, 2000
- [9] Santos, P.; Bonito, A. (Fev. 2010) – “Interagir com o mundo do trabalho – o ensino colaborativo e o voluntariado”. In Atas do Congresso Ibérico Ensino Superior em Mudança: Tensões e Possibilidades – Universidade do Minho [CD-ROM]. ISBN: 978-972-8746-80-3
- [10] Santos, Paula Marques – “Secretariado – um fator de competitividade”. In Secretári@Online. Revista para profissionais de secretariado. Nº 12 (janeiro a junho 2011). Depósito Legal: 260358/07.