



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

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE: O Secretário Executivo Como
Líder em uma Loja do Varejo de Roupas

MANOEL CIRILO

FLORIANÓPOLIS,

2016

MANOEL CIRILO

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONALIZANTE: O Secretário Executivo Como
Líder em uma Loja do Varejo de Roupas

Relatório de Estágio submetido como
requerimento final para aprovação na
disciplina de Estágio profissionalizante
do Curso de Secretariado Executivo, da
Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Débora de
Carvalho Figueiredo

FLORIANÓPOLIS,

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço pelo ingresso no meio acadêmico e por ter atingido essa importante etapa, que é a conclusão do ensino superior. Por isso, agradeço a todo o universo e todas as energias que nos iluminam e nos guiam em nossa caminhada pelo mundo terreno. Agradeço à vida e à oportunidade de fazer minha própria caminhada de aprendizado rumo à ascensão intelectual, pessoal e espiritual.

Agradeço aos meus pais por terem me possibilitado a vida. Agradeço especialmente à minha mãe, que sempre buscou estar presente e me apoiar da melhor maneira.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, estiveram presentes em minha vida ao longo de toda essa caminhada, mesmo que positiva ou negativamente, pois todas as experiências são enriquecedoras e sem elas não poderíamos nos desenvolver.

RESUMO

O profissional de Secretariado Executivo é uma figura que vem constantemente se destacando no meio organizacional por sua habilidade de exercer um trabalho multitarefa e também por deter uma ampla gama de conhecimentos técnicos que o tornam apto a desempenhar diferentes atividades no ambiente de trabalho. O objetivo deste Relatório de Estágio Profissionalizante é apresentar o Secretário Executivo como líder de uma equipe de vendas em uma loja de uma grande rede do varejo de roupas e estudar como a formação acadêmica teve participação no preparo desse profissional e quais habilidades e competências ele detém para garantir uma atuação satisfatória nesse papel de liderança.

Palavras-chave: Secretariado Executivo; Liderança; Desenvolvimento Profissional.

ABSTRACT

The Executive Secretariat professional is a constantly standing-out figure in the organizational environment due to his/her ability of multitask work, also because s/he holds a broad amount of technical knowledge that enables them to perform different work activities. The objective of this Internship Report is to present the Executive Secretariat as a leader of sales team in a department store of a big clothing retail chain and study how an academic background prepared this professional to take on this position and which abilities and competences assure a satisfactory performance in this leadership role.

Keywords: Executive Secretariat; Leadership; Professional Development.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Organograma L1	12
Figura 2: Guideline para atendimento a cliente	16
Figura 3: Visualização Sharepoint L1	19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Relação entre disciplinas cursadas e atividades desempenhadas	28
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
1.1	JUSTIFICATIVA	9
2	A EMPRESA.....	10
2.1	CADEIA DE COMANDO EM LOJA.....	11
2.2	PARTICIPANTES	13
3	ATIVIDADES REALIZADAS.....	14
3.1	TÉCNICAS SECRETARIAIS.....	14
3.1.1	Atendimento a clientes	15
3.1.2	E-mails	16
3.1.3	Gestão de arquivo	18
3.1.4	Estoque	19
3.2	GESTÃO DE PESSOAS	21
3.2.1	Liderança.....	22
3.2.2	O Secretário Executivo.....	24
4	PROBLEMA E SOLUÇÃO.....	29
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
	REFERÊNCIAS.....	34
	APÊNDICE A – FICHA FOLLOW-UP	36
	APÊNDICE B – CAMPANHA PA.....	37

1 INTRODUÇÃO

A profissão de Secretariado Executivo (SE) está em franca expansão e desenvolvimento desde seu surgimento, datado do tempo dos escribas. É uma profissão muito antiga, que vem se remodelando e acurando sua abordagem ao longo dos anos. Os profissionais do passado, exclusivamente dedicados a tarefas operacionais, dão espaço a novos profissionais, mais dinâmicos e atuantes em diferentes níveis da organização. As habilidades individuais desse novo perfil transformam-no de simples executor de tarefas em um profissional com capacidade de opinar e decidir, por sua importância significativa para a organização, conforme apontam Lasta e Silva (2011).

Faria e Pacheco (2013) também trazem essa percepção em seus estudos, ao afirmarem que o secretário executivo (doravante SE) deixou sua atuação pautada exclusivamente nas técnicas secretariais básicas para buscar o aperfeiçoamento do seu perfil profissional de acordo com as novas tecnologias e ferramentas, se adequando à cultura institucional em que exerce sua função. Corrobora essa ideia D'Elia (2000), ao mencionar que o profissional de secretariado executivo utiliza sua bagagem intelectual para expandir sua atuação na organização, englobando funções como assessoramento, coordenação, até a gestão de relacionamentos e conflitos.

Todo esse aprimoramento de técnicas e conhecimento adequam o perfil atual do SE para atuar em diversas posições e cargos dentro das organizações. Segundo Neves (2013, p. 33), a profissão secretarial é “uma das mais proficientes, uma vez que engloba multiplicidade e diversidade de tarefas, exigindo do profissional criatividade, iniciativa e sensibilidade”.

A interdisciplinaridade do SE, sua capacidade de atuação multitarefa e as constantes mudanças impostas pelo cenário empresarial atual fazem com que esse profissional se descubra como um gestor a cada dia, conforme apontam Andrade et. al. (2012). Os autores ainda mencionam que atualmente as principais funções requeridas dos SEs envolvem coordenação de tarefas, supervisão de pessoas e tomada de decisões, o que fomenta a visão do profissional de Secretariado Executivo como um líder.

Segundo Guareschi, Scariot e Paulata (2007), cada vez mais as empresas globalizadas buscam por profissionais que apresentem, além da comprovada competência em sua área de atuação, um diferencial: liderança. Os autores justificam essa indispensabilidade das organizações atraírem colaboradores com capacidade de liderança pela necessidade de terem em seu quadro profissionais proativos, que saibam trabalhar em equipe e ter uma visão holística do negócio, características intrinsecamente relacionadas a líderes.

Uma das principais atuações do SE dentro das organizações, à parte de sua função primordial de assessoramento, é como gestor, geralmente gestor de pessoas. Essa proximidade entre o secretariado executivo e a gestão de pessoas se inicia muito antes do exercício da atividade profissional. Ela aparece inicialmente durante a formação acadêmica do SE, devido à inserção de disciplinas de gestão nas grades curriculares dos cursos de bacharelado, como Gestão de Recursos Humanos, Novos Modelos de Gestão e Psicologia Organizacional. Além disso, a multidisciplinaridade da formação desse profissional e a experiência multitarefa o dotam de características típicas de liderança, como a visão macro de situações, intermediação de conflitos e interesses e gestão e acompanhamento de atividades diversas (PAES e MERCÊS, 2012).

Conhecendo o perfil acadêmico-profissional do SE e sua pré-disposição ao exercício de liderança, o presente relatório de estágio tem por objetivo descrever as atividades realizadas durante o estágio profissionalizante em uma loja do varejo de roupas pertencente a uma grande rede, cujo nome foi suprimido a fim de assegurar a privacidade da empresa, conforme solicitado, doravante tratada como L1. A partir dessa experiência, objetiva-se também conhecer as competências desenvolvidas durante a formação do profissional de secretariado que o habilitam a desempenhar atividades de gestão de pessoas.

1.1 JUSTIFICATIVA

O secretariado executivo é apontado como uma das profissões que mais crescem em todo o mundo, de acordo com estudos da Organização das Nações Unidas (ONU¹). A esse dado, atribui-se principalmente a justificativa de que é imprescindível às organizações contar com a presença desse profissional em seu ambiente corporativo devido à competência específica e o dinamismo que ele possui em organização e gestão de atividades, também pela capacidade de atuar em modo multitarefas.

Outro grande impulsionador do crescimento dessa profissão se dá pela possibilidade de os profissionais atuarem em áreas correlatas à função secretarial em si, como gestão de pessoas, marketing e tradução, citando algumas, devido a sua formação multiprofissional que abrange diversas áreas do conhecimento, como aponta Alan Santos de Oliveira (2013 apud O Mercado... 2013).

Este relatório aborda, por meio de experiência obtida durante período de estágio profissionalizante, a atuação do profissional de secretariado executivo em uma das áreas correlatas mencionadas, como gestor de pessoas, com o intuito de despertar novos olhares para a profissão e também expandir os horizontes de estudantes e trabalhadores recém-ingressados no mercado de trabalho quanto à versátil empregabilidade e capacitação acadêmica do (a) secretário (a). A pesquisa pode ainda auxiliar egressos do curso de Secretariado que tenham a intenção de fazer carreira em gestão de pessoas ou direcionar sua atuação corrente para essa atividade, com a observação empírica de teorias aqui compartilhadas.

¹ <http://www.conasec.com.br/2016/index.php>

2 A EMPRESA

Nesta seção, será apresentado o local de estágio, descrevendo a estrutura organizacional, atuação no mercado e seu ramo de atividades.

A L1 é uma grande empresa do varejo de roupas, que atua nos segmentos feminino (cujos investimentos e lucros representam a maior fatia do negócio) e masculino (que tem uma menor participação), em uma proporção 70% para 30%, respectivamente. Além das roupas, que são o carro-chefe da organização, também são comercializados calçados e acessórios como complemento do *mix* de produtos. O *mix* de produtos é a variedade de produtos que uma empresa oferece. Conforme afirma Corrêa (2008), o setor têxtil é dividido em *tops* (qualquer parte superior ou única, como os vestidos e macacões) e *bottoms* (qualquer parte inferior) e também em três segmentos: o básico (sempre presentes), o *fashion* (modelos variáveis que seguem as tendências) e o vanguarda (peças complementares de maior impacto e menos usuais, que são usadas como imagem e diferenciação da marca).

Apesar de ser responsável pelo desenvolvimento total (pesquisa de tendências, criação, prototipagem, divulgação, interação com os clientes – todo o trabalho desempenhado pelos setores de estilo, compras e marketing) de todas as peças comercializadas e possuir uma grande equipe de suporte administrativo (TI, contábil, tributário e RH), o setor de atividades em que é enquadrada a empresa não é indústria, visto que cem por cento de sua produção é terceirizada. Portanto, ela pertence apenas ao setor de comércio.

Quanto ao tipo de varejo, a L1 é uma rede de lojas que conta atualmente com 65 pontos comerciais próprios (a empresa não trabalha com franquias) distribuídos em seis estados: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Minas Gerais e Distrito Federal. Todas as lojas são do tipo monomarca, estruturadas de acordo com um padrão estético estabelecido para que confirmem a mesma identidade visual e despertem a mesma sensação nos consumidores, independentemente da localização. Apesar de ser um estabelecimento monomarca, a planta da loja é estruturada para atribuir uma

sensação de loja de departamento, deixando-a mais ampla e dinâmica, sem perder a característica de venda dirigida.

Como uma grande empresa que possui diversas unidades em diferentes cidades e regiões, a L1 depende de uma série de processos para manter um alinhamento geral entre todas as lojas e assegurar uma atuação padronizada. O desenvolvimento e a manutenção desses processos são realizados por uma equipe dedicada especialmente a esse propósito. Por esse motivo, análises e melhorias desenvolvidas referentes a processos, arquivamento e manutenção operacional não foram aprofundadas durante o estudo, motivado também pela estrutura organizacional verticalizada e bem segmentada, comum em organizações do porte da L1.

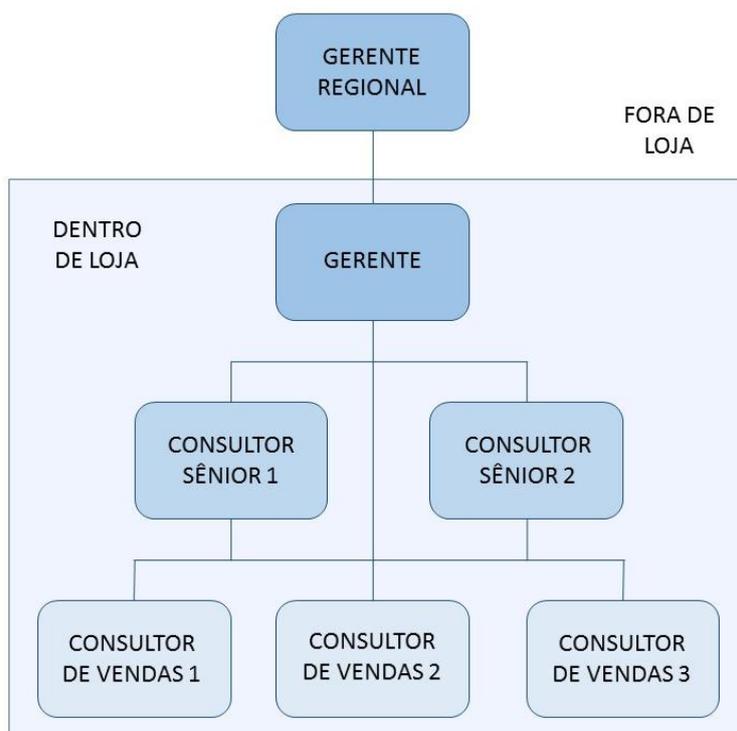
2.1 CADEIA DE COMANDO EM LOJA

A hierarquia dentro das lojas L1 é dividida em três níveis. Na base, estão os Consultores de Venda, responsáveis pelo atendimento direto aos clientes e organização da loja. No nível intermediário, acima dos Consultores de Venda, atuam os Consultores Seniores, cargo que ocupei durante meu estágio, responsáveis pela abertura e fechamento de loja, organização do Visual Merchandising (que consiste na construção visual dos produtos em loja, dispendo-os harmonicamente na área de vendas para torna-los mais atrativos aos consumidores e proporcionar uma melhor experiência de compra) e liderarem, juntamente com o Gerente, os Consultores de Venda, dando suporte ao Gerente em todas as suas atividades. Na posição mais elevada, aparece o Gerente, que é o responsável por toda a loja, manutenção da equipe, foco na entrega de resultados e a quem todos os demais funcionários devem se reportar.

Segundo a organização hierárquica da L1, a cadeia de comando deve ser respeitada e essa premissa é sempre reforçada com todos os colaboradores. Cada funcionário deve se reportar apenas a seu superior imediato, evitando pular níveis da hierarquia. No entanto, apesar de o Consultor Sênior fazer parte do quadro de lideranças em loja, determinados assuntos e atividades, como admissão e demissão de

funcionários, elaboração de análise SWOT² e representação da loja em reuniões e treinamentos da empresa devem ser conduzidos diretamente pelo Gerente. Ainda, na ausência do Gerente em loja (em caso de folga ou férias, por exemplo), o Consultor Sênior tem autonomia para tratar diretamente com seu próximo superior (o Gerente Regional), acima do Gerente de loja, e desempenhar as atividades exclusivas aos gerentes. Percebe-se, aqui, a flexibilização que possui esse cargo, por ser uma extensão do cargo de gerência, aumentando ou diminuindo a amplitude de sua atuação de acordo com a situação específica. Na figura 1, abaixo, é possível ter uma noção mais clara de como acontece a divisão dos cargos em cada loja.

Figura 1: Organograma L1



Fonte: O Autor

Continuando no tópico de hierarquia, a L1 tem como forte característica o incentivo ao desenvolvimento profissional. A empresa preza por preferencialmente contratar pessoas para os cargos de base e as desenvolver até estarem aptas a assumir os cargos de gestão, ao invés de contratar um gestor ou coordenador diretamente do mercado de trabalho. Diante desse aspecto, o foco da minha experiência foi entender a

² Análise de cenário baseada em 4 indicadores: Forças (S), Fraquezas (W), Oportunidades (O) e Ameaças (T).

atuação de um líder desenvolvendo lideranças, com o intuito de possibilitar a formação de novos líderes.

2.2 PARTICIPANTES

Participaram do estudo os três Consultores de Venda da loja, com os quais apliquei as noções de gestão estudadas ao longo do curso de Secretariado Executivo para o desenvolvimento de uma postura de liderança.

Além dos funcionários que estavam sob minha liderança, também teve participação imprescindível a Gerente de loja, responsável por analisar minha atuação como líder perante os consultores e alinhar qualquer possível postura divergente com os princípios da empresa e/ou da formação de futuros líderes.

O estudo teve início no mês de agosto de 2016 e se estendeu até o final do mês novembro do mesmo ano, com duração total de quatro meses. Em se tratando de questões de liderança e desenvolvimento de pessoas, quatro meses é um curto período para implementar mudanças no modus operandi e mensurar resultados palpáveis. Por esse motivo, as análises apresentadas adiante terão um teor mais raso do que seria possível conseguir com um tempo de estudo mais alongado.

Durante o estágio, foram abordadas e testadas diferentes campanhas de incentivo com os consultores e avaliações mensais que geravam feedbacks e planos de ação para melhoria do desempenho individual de cada consultor, a fim de assegurar um progresso contínuo e consciente de suas atividades.

3 ATIVIDADES REALIZADAS

O bacharelado em Secretariado Executivo é um curso bastante dinâmico, por sua interdisciplinaridade (abrangendo cadeiras pontuais de áreas como administração, gestão documental, processual e de pessoas, linguística, idioma estrangeiro e comércio exterior) e também devido à aproximação dos conteúdos contemplados com o mercado de trabalho, tornando-o um curso prático e ferramental. Contudo, é somente com a prática que o aluno pode assimilar melhor o conteúdo e ter uma percepção mais palpável do que foi aprendido. O estágio serve para fazer essa consolidação entre a sala de aula e a realidade das empresas, para que o aluno se insira no mercado do trabalho apto a desempenhar suas atividades de maneira satisfatória.

Neste tópico serão apresentadas as principais atividades desempenhadas durante o estágio, quais foram seus impactos para a loja (se positivos, negativos ou imensuráveis) e como essas atividades estão relacionadas ao profissional de Secretariado Executivo e aos conhecimentos adquiridos durante o curso. Apesar de o foco ser nos conhecimentos de gestão de pessoas e na posição de líder que assumi na hierarquia da loja, outras atividades desempenhadas que estejam inseridas na abrangência do curso também serão contempladas.

3.1 TÉCNICAS SECRETARIAIS

Como já foi mencionado anteriormente, o SE pode ter diferentes atuações dentro do âmbito organizacional. Apesar de sua flexibilidade e da variedade de sua atuação, algumas atividades básicas estão sempre presentes nas rotinas desses profissionais, as chamadas técnicas secretariais que, segundo Paes e Mercês (2012, p. 45), “podem ser consideradas as primeiras tarefas a serem executadas por uma secretária perante a atuação profissional, pois são elas que acompanham e permanecem como atividades do profissional de secretariado nas organizações”. Os autores mencionam como algumas dessas tarefas o atendimento telefônico e presencial

(recepção de clientes), utilização de agenda, reuniões e a técnica de *follow-ups*³, entre as mais evidenciadas.

3.1.1 Atendimento a clientes

Como meu estágio foi no setor comercial, a atividade basilar da minha experiência foi o atendimento a clientes, já que receber os clientes em loja e prestar auxílio às suas necessidades e dúvidas está intrinsecamente relacionado com o negócio central da empresa, que são as vendas.

Apesar de não haver um tópico específico sobre atendimento na grade curricular do curso de Secretariado, algumas estratégias de contato com o cliente e dicas de qual postura deve ser adotada pelo SE são abordadas na disciplina de Técnicas Secretariais (CAD5161). Entretanto, apesar de a teoria apresentar conhecimentos valiosos, como táticas para acalmar clientes muito agitados, controle ideal do volume e cadência da fala, estar mais aberto a ouvir do que falar e preparar argumentos breves e assertivos, somente a prática e o contato real com o cliente são capazes de aperfeiçoar a atuação profissional nesse ponto específico.

Além dos conhecimentos obtidos em sala de aula, passei por um treinamento com duração de dois dias oferecido pela L1, obrigatório a todos os novos funcionários, de qualquer nível, voltado à apresentação da empresa, da marca e atendimento ao consumidor, com noções sobre identificação de perfis de clientes e técnicas de atendimento, que foi o maior responsável pelo meu desenvolvimento nessa atividade. Na L1, existe um *guideline* de cinco passos para o atendimento a clientes que deve ser seguido pelos consultores em todas as interações de vendas, ilustrado na figura 2, abaixo, e elucidado a partir de paráfrase do manual original.

³ Acompanhamento de um processo após a etapa inicial até sua conclusão.

Figura 2: Guideline para atendimento a cliente



Fonte: L1

Esse *guideline* consiste, resumidamente, em:

- 1) Cumprimentar cada cliente que entra na loja com um sorriso e deixa-lo à vontade para conhecer o ambiente e os produtos;
- 2) Conhecer todos os produtos disponíveis na loja e sua localização na área de vendas, para poder oferecer opções com a maior assertividade possível, escolhidas a partir de perguntas abertas ao cliente acerca do que busca;
- 3) Acompanhar o cliente ao proveedor e estar preparado para uma consultoria de imagem mais apurada, identificando seus gostos e oferecendo peças adicionais que possam complementar a venda;
- 4) Estar preparado com todas as informações possíveis sobre todos os produtos, a fim de sanar quaisquer dúvidas do cliente;
- 5) Ser ágil na operação de caixa para que o cliente não fique desconfortável com uma espera desnecessária. Terminar o atendimento sempre sorrindo, afinal, esse é o último contato do cliente com a loja e ele precisa estar convencido a retornar em uma próxima oportunidade/necessidade.

3.1.2 E-mails

A rotina de loja não inclui o uso de comunicação por e-mail como prática diária, já que o contato com os clientes é feito pessoalmente no ambiente da loja e o uso dessa ferramenta é esporádico e feito apenas para tratar assuntos específicos, como

contato com fornecedores, por exemplo. Contudo, a L1 faz parte de uma grande rede de lojas e é alocada em ambiente de shopping, fatores que tornam necessária a comunicação frequente via e-mail com outras unidades, administrativo da empresa e do shopping, centro de distribuição, empresas terceirizadas (alimentação, transportadoras parceiros), acerca de produtos, conduta em loja e solicitações de atuação, porque ela precisa estar padronizada com a atuação das demais lojas e também alinhada às diretrizes do shopping, que delimita diversos aspectos de sua atuação.

Apesar de o e-mail ser indispensável e fazer parte da rotina diária, o foco prioritário continua sendo sempre o atendimento a clientes no espaço físico e a conversão de vendas. Dessa forma, algumas orientações quanto ao uso do e-mail devem ser seguidas: somente o gerente e os consultores seniores podem responder e-mails em nome da loja, sendo que alguns assuntos são de responsabilidade exclusiva do gerente. Idealmente, todos os e-mails devem ser lidos e respondidos até às 18h de cada dia, visto que a partir desse horário a circulação de clientes em loja é maior. Assim, todos os assuntos via e-mail devem ser tratados de segunda à quinta-feira no horário estipulado e, de sexta a domingo, o uso do e-mail fica suspenso por serem os dias mais importantes para a venda da semana e toda a equipe deve manter o foco exclusivamente em receber bem os clientes.

A redação de e-mails é relativamente fácil, se comparada a outras formas de comunicação oficial, como memorandos e atas, mas é preciso boa articulação e muita atenção para que o texto seja perfeitamente inteligível e contenha todas as informações necessárias, evitando gerar quaisquer dúvidas ou incertezas, porque ele será o único ponto de contato entre as duas partes (quem escreve e quem lê). Além disso, caso o e-mail esteja incompleto ou com partes de difícil entendimento, ocasionará a necessidade de uma troca de outros e-mails, o que não só demandará tempo e retrabalho, como poderá atrasar alguma solicitação imediata que demande agilidade.

Para o cumprimento satisfatório dessa atividade, utilizei os conhecimentos adquiridos na disciplina de Redação Oficial Empresarial (LLV5214), que aborda técnicas de redação e formatação de todos os documentos pertencentes ao contexto empresarial, do mais banal até o mais formal, inclusive e-mails. A disciplina de Norma Padrão Escrita (LLV5122), também foi importante para agregar diferentes noções de

escrita ao que foi aprendido na disciplina de redação e assegurar um excelente desempenho em comunicação escrita no meu ambiente de estágio.

3.1.3 Gestão de arquivo

Para que a padronização de processos seja mantida em todas as unidades da rede, a L1 possui uma estrutura de arquivamento bem definida, a partir de um manual de utilização e manutenção apresentado aos novos colaboradores em treinamento antes de iniciarem suas atividades na loja. Também é mantida uma cópia desse material em loja, disponível para acesso sempre que necessário.

Nesse sentido, os conhecimentos adquiridos na disciplina de Gestão da Informação e Arquivo (CIN5427) compõem um diferencial facilitador na hora de manusear os arquivos e os gerir de maneira adequada. As noções de gestão de arquivos estudadas em sala de aula também contribuíram para complementar a organização da loja em pontos que não são cobertos pela padronização documental, como arquivos digitais e materiais de experiente.

Para gestão de arquivos, A empresa utiliza o *software Sharepoint* integrado entre todas as lojas para que sejam armazenados todos os arquivos digitais, com pastas individuais para cada loja, para documentos particulares, e uma que mantém arquivos de interesse geral e que pode ser acessada por todos. Cada loja deve fazer a gestão da sua pasta no *Sharepoint* e é orientada a não manter nenhuma mídia digital no computador, somente na nuvem, para maior controle e segurança. Contudo, quando iniciei meu estágio, essas orientações não eram seguidas e não havia uma organização assertiva dessa plataforma, para um fácil e rápido manuseio. Usando os conhecimentos de gestão de arquivos que detinha, eu limpei todos os arquivos salvos no computador e os mantive somente na nuvem, conforme orientação do administrativo, renomeando-os e os alocando agrupados em pastas separadas por tópico e organizadas de acordo com sua utilização. Dois arquivos de uso constante são mantidos soltos no espaço inicial da sessão da loja no *Sharepoint*, para que possam ser acessados facilmente. Na figura 3, abaixo, é possível visualizar o resultado dessa reorganização dos arquivos digitais.

Figura 3: Visualização Sharepoint LI

Nome	Modificado	Modificado por
Contas Loja	22 de julho	Loja Youcom 034
Docs Admissão e demissão	22 de julho	Loja Youcom 034
Docs Importantes Loja	29 de setembro	Loja Youcom 034
Hora Hora 2015	22 de julho	Loja Youcom 034
Hora Hora 2016	22 de julho	Loja Youcom 034
Marketing	22 de julho	Loja Youcom 034
Planilhas Loja	22 de julho	Loja Youcom 034
Pontos Loja 034	1 de julho	Loja Youcom 034
Previsão de Vendas 2015	22 de julho	Loja Youcom 034
Previsão de Vendas 2016	22 de julho	Loja Youcom 034
Resultado de Loja 2016	27 de junho	Jonas Mai dos Reis
Vale Transporte recadastramento e cancelamento	29 de setembro	Loja Youcom 034
Conferência Caixa.xlsx	3 horas atrás	Loja Youcom 034
Meta Mês a Mês 2016.xlsx	Ontem às 22:00	Loja Youcom 034

Fonte: O autor.

3.1.4 Estoque

A organização do estoque, assim como as demais atividades da loja, também possui uma padronização criada e orientada por uma equipe de profissionais dedicada exclusivamente a isso. As diretrizes criadas para a gestão do estoque contemplam quais produtos serão dobrados, de que maneira e onde serão dobrados, quais produtos serão armazenados pendurados em cabides e onde deverão ser alocados, e quais as divisões que o estoque deve possuir. A saber, o estoque é dividido primeiramente por segmento, masculino e feminino, e então são criadas cinco sessões em cada um dos segmentos:

- 1) Coleção – produtos novos que estão expostos na área, seja na parede, em mesas ou em aparelhos de solo;
- 2) Saldo – produtos que sofreram remarcação de preço e estão etiquetados com etiqueta de preço vermelha, comercializados por um valor menor que o original;
- 3) Pontas – produtos que estão com grade quebrada (somente um ou dois tamanhos disponíveis) ou possuem menos de quatro peças;
- 4) Não exposto – produtos que foram retirados da área de venda, geralmente produtos mais antigos que não combinam com os produtos novos chegados em loja e desarmonizam o visual, ou porque a loja está com uma variedade

muito grande de produtos, não sendo possível alocar todos na área de venda e os com menor força comercial são retirados;

5) Defeitos – produtos que foram danificados e serão retirados da loja.

Pode-se pensar, em um primeiro momento, que a organização e manutenção de estoque desse formato não estão relacionadas às atividades do SE. Contudo, analisando de maneira mais ampla, é possível perceber que o estoque é um formato diferente de arquivo, assim como os documentos digitais, por exemplo. Nessa atividade, os conhecimentos aprendidos na disciplina de Gestão da Informação e Arquivo (CIN5427) foram novamente bem aproveitados para garantir uma melhor atuação minha, e também para identificar potenciais pouco explorados e promover melhorias no estoque da loja.

Após observar a distribuição das peças na área de vendas e no estoque, acompanhar as rotinas de reposições de peças e fazer uma breve análise das peças que eram comercializadas em maior e menor volumes, aliado aos conhecimentos de gestão de arquivos que possuo, implementei algumas mudanças na organização das peças de coleção no estoque, com o intuito de facilitar a localização desses itens e o trabalho de reposição.

Na L1, as coleções, tanto masculinas quanto femininas, são divididas em três grupos ou “mundos”, como chamamos. Um dos mundos é chamado *trendy*, que contempla peças desenhadas com maior apelo de moda, seguindo as últimas tendências em modelagens, materiais e acabamentos. Também é o mundo que possui peças mais coloridas e com variedade de estampas. O segundo, denominado *urban*, contempla peças mais despojadas e confortáveis, em sua maioria monocromáticas ou em tons sólidos, evidenciando tribos urbanas e a moda fora das passarelas, como sugere o nome, sem perder o foco nas tendências. A terceira parte não é exatamente um mundo, mas uma linha de produtos, que são os básicos e são reabastecidos para estarem disponíveis durante toda a coleção, às vezes permanecendo durante até mais de uma coleção ou, ainda, caracterizados como clássicos e sempre presentes em loja, sofrendo pequenas alterações em cada coleção, como cores e acabamentos, para que se mantenham atuais. Os mundos *trendy* e *urban* não podem ser agrupados na organização do Visual Merchandising (termo elucidado na página 11). Eles devem ser

expostos separadamente, cada peça no espaço reservado ao seu mundo. Como os básicos não possuem uma característica visual marcante, podem ser alocados em qualquer parte, preferencialmente associando cores semelhantes, com preferência para que sejam apresentados isoladamente nas mesas ou em aparelhos de solo.

Dadas as características dos produtos e o perfil dos consumidores na unidade em que fiz meu estágio, pude constatar, por meio de relatórios de venda diários e semanais, que a linha com maior volume de venda é a de básicos, por serem peças para uso no dia-a-dia e também por terem um custo mais baixo. Depois dos básicos, o *urban* é o mundo mais forte comercialmente e o *trendy*, dessa forma, é o mundo com menor giro e maior tempo de permanência em loja. As análises feitas apontaram o mesmo resultado tanto para o segmento feminino quando para o masculino.

Considerando os aspectos observados e norteado pelos conhecimentos de gestão de arquivos, o melhoramento que implementei na organização do estoque da L1 foi dividir a sessão de coleção, agrupando as peças para armazenamento de acordo com o mundo a que pertencem (existe uma linha nas etiquetas de todos os produtos que informa de qual mundo a peça faz parte). O grupo dos básicos foi alocado na entrada do estoque, seguido das peças do *urban*, e o espaço reservado para o mundo *trendy* foi o fundo do estoque. Essa alteração teve impacto positivo na operação de loja e foi sentido não só na tarefa de reposição, que se tornou mais ágil uma vez que a maioria dos produtos que precisam ser realocados na área está logo na entrada do estoque, mas também quando há recebimento de mercadorias, porque com o novo esquema ficou mais fácil determinar onde acomodar cada um dos novos modelos que chegam em loja. Não serão apresentadas fotos dessa atividade devido à escolha de não associar o nome da empresa ao estudo, e a imagem dos produtos poderia gerar uma associação automática.

3.2 GESTÃO DE PESSOAS

A principal atividade desempenhada durante o meu estágio na L1 foi a atuação como líder e o desenvolvimento de minhas técnicas de liderança, como já foi comentado. Para o SE, exercer o gerenciamento de pessoas, processos ou projetos parte

apenas de seus interesses pessoais e do local em que está inserido, porque todo profissional da área secretarial está apto a realizar essas atividades.

Portanto, para apresentar o profissional de Secretariado Executivo como líder é preciso, primeiramente, apontar o que os teóricos entendem por liderança e quais características formam a figura do líder dentro do ambiente corporativo. Com isso, é possível associar o currículo e a formação do SE aos preceitos e características dos líderes nas empresas. Com esse intuito, apresento a seguir alguns estudos basilares sobre liderança nas organizações.

3.2.1 Liderança

A liderança é um dos assuntos de maior relevância no contexto de gestão de pessoas, pois lidar com o capital intelectual e humano das empresas não é uma tarefa simples, já que exige do profissional conhecimentos, habilidades, competências e atitudes que diferenciam um líder dos demais colaboradores (VERGARA, 1999). De forma global, percebe-se que liderança é o empenho de exercer conscientemente uma influência específica dentro de um grupo, levando-o a atingir metas de permanente benefício que atendam às necessidades reais da organização.

Para Robbins e Decenzo (2004, p.165), autores do livro “Fundamentos de Administração: conceitos essenciais e aplicações”, que apresenta alguns conceitos iniciais das diversas formas de liderança e de comportamento organizacional, a liderança é entendida como um elemento que está intimamente ligado ao comportamento organizacional, pois tem relação com a ação das pessoas e com os três componentes de atitude essenciais para gestores: o componente cognitivo (saber o que fazer); o componente afetivo (saber como motivar); e o componente comportamental (saber como agir). Bateman e Snell (2007) adotam a mesma perspectiva de análise em duas de suas obras, que dedicam capítulos para apresentar as características de liderança ou de um líder. No livro “Liderança e Colaboração no mundo competitivo” (2007), o líder é apresentado como aquele que detém o poder de referência e o poder de expertise, ou seja, constrói sua atuação através da conquista, diferenciando-se do chefe ou do

gerente, que teriam como característica o poder legítimo, o poder de recompensa, o poder da autoridade ou da coerção.

Em uma publicação posterior, “Administração: Novo Cenário Competitivo”, lançada em 2009, os autores ampliam os conceitos trabalhados na obra de 2007, incluindo casos práticos de empresas americanas. Além de apresentarem as características que diferenciam o poder do líder em relação ao poder do gerente, nesse texto o líder é apresentado como aquele que cria uma visão e que além de conhecer as abordagens tradicionais de liderança, é capaz de inová-las e transformar seus conceitos dependendo do ambiente de trabalho (BATEMAN; SNELL, 2009, p. 391). Dentro de uma organização, o líder é capaz de motivar uma equipe, mostrando sua integridade, autoconfiança e conhecimento do negócio através de empenho no trabalho ou de seu poder de expertise.

Os casos analisados pelos autores mostram os diferentes estilos de liderança que cada tipo de líder pode apresentar: *participação na tomada de decisão*, quando a equipe ajuda o líder na construção da gestão da empresa; *autocrática*, via distribuição de tarefas; *democrática*, também construída pela consulta com os outros integrantes da empresa; ou *laissez-faire*, quando o líder permite que os colaboradores da empresa tomem suas próprias decisões (BATEMAN; SNELL, 2009, p. 391).

Em consonância com os autores já citados, temos uma ampliação dos conceitos sobre liderança no Brasil com o texto de Idalberto Chiavenato, em seu livro “Administração nos Novos Tempos” (2010). Nessa obra o autor desenvolve a discussão sobre liderança nas organizações, valendo-se dos autores anteriores e apresentando casos de liderança em empresas nacionais e internacionais. Ao esquadrihar teorias sobre administração, Chiavenato afirma que “liderança não é sinônimo de administração” (CHIAVENATO, 2010, p.446). A partir dessa afirmação, ele elenca uma série de fatores que vão compor o conceito de liderança atual, pois um líder pode atuar em grupos formais ou informais e por isso há uma grande diferença entre um líder e um administrador (2010, p.449).

Segundo o autor, o líder possui, então, certo poder pessoal que o diferenciaria do gestor. Enquanto este possui como características o poder de recompensa e o poder legitimado, em um líder são mais constantes os poderes de referência e de competência, semelhantes àquele poder de expertise apresentado por Bateman e Snell.

Seguindo na mesma linha de Bateman e Snell, Chiavenato afirma que os líderes são caracterizados por sua influência nas diversas situações da rotina de uma empresa, por seus processos de comunicação e por sua visão de como alcançar os objetivos da empresa (CHIAVENATO, 2010, p.454). Com isso, ele apresenta algumas teorias que vão servir ao líder; mesmo que este não as conheça, intuitivamente ele age de acordo com elas. Uma das teorias importantes para a atuação do líder é o reconhecimento dos traços de personalidade, o que lhe permitiria atribuir determinadas funções aos colaboradores segundo suas aptidões pessoais e suas personalidades individuais.

Dessa forma, podemos dizer que os teóricos convergem para uma classificação clara sobre o que é um líder e como ele age nas organizações. Pode-se perceber que a figura do líder é diretiva e proativa, pois como é responsável por uma equipe, deve ter em mente que será o responsável pelos direcionamentos mais apropriados. Também deve ser apoiador e participativo, pois com seu carisma e conhecimentos é capaz de influenciar sua equipe e criar um propósito comum junto com os colaboradores, buscando sempre cumprir as metas a fim de atingir os resultados.

3.2.2 O Secretário Executivo

Há muito tempo, a formação em Secretariado Executivo tem sofrido mudanças significativas nos currículos acadêmicos e também quanto às exigências de atuação desse profissional no mercado de trabalho. Podemos afirmar que o profissional de tarefas específicas está perdendo lugar para profissionais com visão mais abrangente e que consiga trabalhar em equipe, bem como tem se tornando um profissional que apresenta conhecimento da totalidade de projetos de uma empresa. (AZEVEDO; COSTA, 2004, p. 145). Assim, esse profissional precisa estar ciente da missão da empresa, de seus objetivos e de como pretende alcançá-los.

Atualmente, o SE superou a imagem de assistência nas organizações, deixando de ser apenas um elemento de apoio ao tradicional cargo de chefe para se fazer responsável por introduzir novos elementos no sistema da empresa, bem como novas metodologias na gestão da informação, chegando até, muitas vezes, a se tornar o próprio chefe, responsável por determinada área/setor. Dessa forma, deixou de ser simples executor de tarefas e assumiu funções criativas, capaz de opinar e de decidir, pois está constantemente desenvolvendo capacidades individuais significativas para a organização (CARVALHO; GRISSON, 2002, p. 447).

Segundo Carvalho e Grisson (2002), são necessárias diversas características no profissional de Secretariado Executivo, como estar atento às inovações do mercado, habilidade de pensar estrategicamente, identificar e solucionar problemas, citando algumas, para que ele realize com sucesso seu trabalho, explicitando aquilo que denominamos o perfil profissional do SE. Esse perfil, aqui entendido como o de um profissional capaz de interagir com pessoas e se envolver em atividades de diferentes níveis dentro da organização, a partir de sua criatividade e gestão estratégica. Azevedo e Costa (2002, p. 449) corroboram a ideia dos autores ao descreverem o(a) secretário(a) como polivalente, que apresenta múltiplos valores e executa multitarefas, sendo, portanto, multifuncional.

Carvalho e Grisson também defendem que outra importante característica do SE é a proatividade, pois é parte de sua função antecipar e prever futuros problemas para que assim consiga realizar mudanças necessárias. Isto posto, percebe-se a semelhança entre o profissional de Secretariado Executivo e a figura do líder, pois ambos possuem uma postura flexível frente às atitudes e necessidades de seus seguidores, são aptos a diferentes atividades, além de agirem de acordo com as circunstâncias. O SE deve estar à frente das atividades desempenhadas por sua equipe para assegurar que sejam desempenhadas de maneira satisfatória. Além disso, esse profissional também deve ter iniciativa, sugerindo mudanças e tomando decisões por conta própria quando necessário.

O profissional de Secretariado Executivo desempenha diversas funções no âmbito das organizações e para que sejam executadas de maneira satisfatória, esse profissional precisa adotar uma postura de liderança, semelhante à apresentada pelos

autores no tópico anterior. Essa ideia é corroborada por Brito, Nunes e Pontes, ao afirmarem que:

pode-se perceber que a maioria das atividades relacionadas aos processos [da empresa] são realizadas pelos Secretários Executivos. O que deve acontecer para que este se torne um Gestor de Pessoas por completo é desenvolver habilidades já conhecidas pelo profissional, aplicá-las na prática, além disso, esse gestor contará com uma equipe para auxiliá-los a conduzir todos esses processos (BRITO; NUNES; PONTES, 2013).

O dia-a-dia do SE é composto por compromissos e por demandas que são planejadas e organizadas por ele, exigindo do SE atitudes de liderança, pois, muitas vezes, acontecem imprevistos que devem ser solucionados com urgência, sem tempo hábil para a aprovação de um superior, cabendo ao próprio secretário a tomada de decisão final. Dessa maneira, o profissional de SE atua como líder proativo, pois é necessário saber diferenciar e selecionar o que deve ser feito de imediato e qual a melhor maneira de agir (CARVALHO; GRISSON, 2002, p. 176).

Estudos anteriores na área de liderança reconhecem que um líder sem preparação ou conhecimento pode não aproveitar os melhores talentos de uma organização, podendo perder oportunidades dentro da empresa pela falta de competências de gestão. É nesse aspecto que a construção de um profissional de SE como líder torna-se possível, porque esse profissional remodelou sua atuação dentro do ambiente corporativo ao longo do tempo, como aponta Carvalho:

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 (CARVALHO, 1998 *apud* BORTOLOTTI; WILLERS, 2013, p.49).

O contexto atual das empresas e do mercado exige que o profissional de Secretariado Executivo esteja cada vez mais preparado e consciente de sua atuação. Ele deve estar apto a modificar suas emoções e suas ações de acordo com as diversas situações, no intuito de motivar seus pares através do carisma, do exemplo e da referência, tornando-se um facilitador de relações interpessoais e entre os grupos da organização, a fim de assegurar que a empresa alcance seus objetivos e metas de forma quantitativa e qualitativa. Então, neste novo cenário, cabe ao SE o papel de gestor nas

organizações em que atua, estando, assim, apto a perceber, refletir, decidir e agir de maneira assertiva, pois a dinamicidade do mercado de trabalho não permite erros nem demora nos processos de decisão.

Diante do que apresenta a literatura explorada neste estudo, fica evidente que o atual perfil do Secretariado Executivo se enquadra no contexto de liderança, exigindo desse profissional, habilidade de lidar com os novos modelos de gestão e uma postura de trabalho aberta às inovações. O profissional de SE precisa desenvolver a “capacidade de maximização e otimização de recursos tecnológicos, entre outros, dando maior importância àqueles que desempenham as funções de decisão, entre elas: Percepção e Diagnóstico” (RUFFO, 2014). Com isto, destaca-se outro elemento de fundamental importância do profissional de SE:

O Profissional de Secretariado Executivo deve manter-se sempre aberto para novas aprendizagens na execução das atividades que lhe são confiadas, com isso sempre obterá êxito, dedicando-se ao conhecimento do trabalho que irá realizar, usando sempre o bom senso e equilíbrio para transmitir confiança e capacidade de solucionar problemas. Precisa cuidar de sua imagem, pois é através dela que as pessoas irão construir a imagem da organização (BORTOLOTTI; WILLERS, 2013, p.49).

Eu contei com o apoio e as instruções de minha gerente em loja para poder obter sucesso na tarefa de liderar outros colaboradores e para, mesmo em posição de liderança, entender que eu também tinha que me reportar a um superior e a como conciliar essas diferentes perspectivas existentes na cadeia de comando em que estava inserido. O respaldo de uma pessoa que pudesse me orientar e lapidar minhas atitudes foi muito valioso e me permitiu amadurecer profissionalmente e desenvolver minhas técnicas. Isso tem grande importância porque um verdadeiro líder precisa estar em constante melhoramento e alinhado com o ambiente em que está inserido.

Nesse campo da minha atuação na L1, eu pude colocar em prática os conhecimentos adquiridos em diversas disciplinas estudadas durante o curso de secretariado, como Gestão de Recursos Humanos (CAD5135), Novos Modelos de Gestão (CAD5140) e Psicologia Organizacional (PSI7002). As mudanças implementadas nessa área, objetivo principal desse estudo, serão apresentadas no próximo tópico.

Por fim, para ressaltar a importância das diversas disciplinas ministradas durante o curso, cujos conhecimentos representaram importante diferencial durante minha experiência de estágio, apresento o quadro 1, abaixo, com uma relação entre as disciplinas cursadas e as atividades desempenhadas durante o estágio.

Quadro 1: Relação entre disciplinas cursadas e atividades desempenhadas

CAD5161 – Técnicas Secretariais	Atendimento e postura em loja
LLV5214 – Redação Oficial Empresarial	E-mail
LLV5122 – Norma Padrão Escrita	E-mail e comunicação
CIN5427 – Gestão da Informação e Arquivo	Arquivo de documentos, organização de estoque e materiais de experiente
CAD5135 – Gestão de Recursos Humanos	Liderança
CAD5140 – Novos Modelos de Gestão	Liderança
PSI7002 – Psicologia Organizacional	Liderança

Fonte: O autor

4 PROBLEMA E SOLUÇÃO

Quando iniciei minhas atividades na L1, a loja estava passando por uma reestruturação de pessoal. Duas Consultoras de Vendas estavam se desligando da empresa e uma terceira tinha se afastado recentemente por licença maternidade. Considerando que o quadro de funcionários contempla três Consultores de Venda por loja, conforme organograma apresentado na figura 1, foi necessária a contratação de dois novos funcionários, o que conseguimos fazer em uma semana. O principal ponto a ser observado aqui é que os Consultores de Venda contratados não tinham experiência profissional anterior, o primeiro emprego de ambos foi na L1.

Diante desse cenário, o problema central estudado durante o meu estágio foi a [minha] atuação do Profissional de Secretariado Executivo como líder. O direcionamento do estudo sobre as questões de liderança foi analisar como o SE detém conhecimentos e habilidades para treinar pessoas que não tenham vivência nas atividades que irão exercer, que no meu caso foi a atuação como vendedor em uma loja do varejo de roupas, tornando-as aptas ao mercado e ao desempenho satisfatório de suas tarefas, capaz de assegurar uma cultura de entrega de resultados.

Durante minha experiência de estágio e meus estudos, não me pautei apenas nos treinamentos e nos princípios básicos de gestão. Somado ao trabalho de inserção e aculturação dos novos consultores no mercado varejista, eu busquei estender minha atuação como líder a uma liderança formadora, com vistas ao desenvolvimento profissional das pessoas que estava gerindo, baseado nos princípios de crescimento que a própria empresa possui e dissemina entre seus colaboradores.

4.1 AÇÕES

Para garantir o cumprimento dos objetivos elaborados no início do estágio frente ao desenvolvimento dos novos consultores, eu preparei uma série de ações, sendo algumas elaboradas por mim, com base nos conhecimentos adquiridos acerca de

liderança, treinamento de pessoal e da minha experiência durante o estágio, e outras aproveitadas a partir do que a própria empresa desenvolve.

Todas as ações aplicadas aos consultores foram apresentadas previamente à minha gerente de loja, que validou minhas sugestões e me acompanhou durante as atividades realizadas.

O primeiro passo que demos foi passar o treinamento de novos colaboradores que consta nos manuais da empresa para nossos consultores. Esse treinamento engloba toda a apresentação da empresa, sua atuação, como são criadas e divididas as linhas de produtos, técnicas de atendimento ao cliente (resumidas na figura 2) e a postura exigida em loja. Acrescentamos ao treinamento-base da empresa uma exposição do cenário de vendas e perfil de consumidores da nossa loja, que varia de uma unidade para outra, para que os novos colaboradores estivessem familiarizados com a realidade que de fato presenciariam.

Para que tivéssemos um acompanhamento preciso da performance de cada um dos dois novos consultores dentro da loja, criamos uma ficha de *follow-up* aplicada mensalmente (ver apêndice A), que contemplava uma breve análise de nove pontos de competência: apresentação pessoal, pontualidade, rotinas operacionais, liderança, assiduidade, responsabilidade, dedicação, relacionamento interpessoal e atendimento a clientes. Cada um dos tópicos era avaliado em: não atende, em desenvolvimento, atende ou supera. Além dessa análise geral, o *follow-up* continha um *feedback* dos gestores (eu e minha gerente) quanto à atuação do consultor, pontos negativos e positivos e também um comentário do avaliado quanto ao que tinha sido apresentado, se concordava ou não e por que. Ao final, era criado um plano de ação para o mês seguinte, com os aspectos que deveriam ser melhorados pelo consultor e que seriam cobrados no próximo *follow-up*.

Esses *follow-ups* sempre impactavam positivamente na prática dos consultores e era possível perceber com clareza os melhoramentos obtidos como resultado. As operações de loja desempenhadas pelos novos consultores se tornaram mais precisas e realizadas com maior agilidade a cada mês. Os próprios consultores passaram a responder melhor após cada *follow-up* recebido porque adquiriam autonomia em sua

atuação. Nossa gestão cuidava apenas de avaliar e retornar um *feedback* à realização de cada tarefa.

Apesar de o operacional de loja ser de extrema importância, o que mantém o varejo são as vendas e somente bons indicadores de venda podem garantir que o negócio se mantenha firme e retorne positivamente a todos os funcionários envolvidos. Por esse motivo, garantir a determinação dos novos consultores quanto à entrega de resultados e criar uma cultura de boas práticas de venda entre eles era fundamental.

A empresa define metas mensais para cada loja, que são divididas entre todos os consultores, criando metas individuais mensais e é esse valor que cada consultor deve entregar no final do mês. Contudo, entendendo a dinamicidade do comércio nacional, especialmente em um ano de recessão, esperar até o final do mês para avaliar o desempenho de vendas dos consultores poderia trazer grandes prejuízos para a loja caso fosse constatado um retorno negativo.

Tendo em conta esses aspectos, elaborei uma planilha de acompanhamento semanal de vendas, que apresentava o valor que cada consultor deveria vender por dia e o montante que deveria somar até o final da semana. Para o desempenho dessa ação, além dos conhecimentos em gestão e da experiência adquirida quanto ao mercado varejista, também foram imprescindíveis os conhecimentos adquiridos na disciplina de Informática para Secretariado (INE5223). Ao final de cada dia, eu preenchia a planilha com o balanço diário, que me retornava o montante faltante para completar a meta semanal e a redistribuição desse valor entre os dias de vendas que ainda tínhamos até o final daquela semana.

Antes de iniciar cada dia de trabalho, os dados dessa planilha eram passados aos consultores e nós discutíamos brevemente sobre dificuldades que pudessem ter tido e oportunidades perdidas. Essa prática permitia que os consultores visualizassem de maneira mais clara seus resultados e dispensava a necessidade de uma cobrança muito pesada que pudesse vir a desmotiva-los.

Concomitante com a planilha de acompanhamento de vendas, eu criei um esquema de atendimento em dupla que adotávamos em dias de menor movimento.

Nessa configuração, cada consultor fazia o atendimento a clientes acompanhado por um Consultor Sênior, de modo que nós pudéssemos ajuda-los a explorar melhor o potencial de cada venda e a aprimorar técnicas e argumentações para que pudessem se desenvolver.

Além das metas mensais, a empresa também cobra outros dois indicadores das lojas, o de peças por atendimento (PA), que deve ser maior de 2, e o de ticket médio (TM), que deve ser maior que R\$200,00. Para garantir o alinhamento dos novos consultores também com esses resultados, eu criei uma campanha de incentivo baseado no PA. Cada venda realizada com quantidade de peças acima de duas somava pontos, a saber: vendas de duas peças valiam 10 pontos, vendas de 3 peças valiam 20 pontos e vendas acima de 3 peças valiam 30 pontos. Ao final de cada mês, o consultor que tivesse a maior pontuação seria contemplado com um prêmio cultural (um par de ingressos para o cinema, um livro, ingresso para exposições). A escolha por um prêmio cultural foi para que a “competição” fosse saudável e também para promover uma maior afinidade dos consultores com a moda, já que trabalham em uma empresa que a tem como seu carro-chefe. E moda nada mais é do que movimentos sociais de aspectos diversos, como música, artes, pinturas e tantas outras formas de expressão, que vão muito além de apenas roupas.

Todas as ações criadas para o desenvolvimento profissional dos novos consultores foram pautadas no princípio da motivação, priorizando o uso do poder de expertise, importantes aspectos que Bateman e Snell (2009) e Robins e Decenzo (2004) apontam como inerentes à figura do líder. Essas práticas foram positivamente avaliadas por minha gestora na L1 e obtiveram retornos bastante positivos nos aspectos que se propuseram a aprimorar. Além disso, essas ações cumpriram também com meu objetivo de atuar como um líder formador, pela postura mescla de liderança com *participação na tomada de decisão e laissez-faire* (BATEMAN e SNELL, 2009), porque com elas eu pude não só contribuir para o crescimento profissional dos meus liderados, mas também transmitir a eles os conhecimentos que eu detinha e apliquei com eles, bem como foram ações que buscavam o empoderamento pessoal de cada um para que pudessem gerir suas próprias performances dentro de loja.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O curso de Secretariado Executivo possibilita ao aluno uma formação multidisciplinar e é bastante ferramental por permear entre distintas áreas do conhecimento, como administração, gestão e linguística. Por essas características, o Profissional de Secretariado Executivo pode atuar em diferentes tipos de negócios, em organizações dos mais variados setores, especialmente porque seu trabalho, mesmo que ainda não reconhecido amplamente, é indispensável para o bom funcionamento de uma empresa e para melhor aproveitamento de todos os recursos, por sua capacidade de atuação multitarefa e visão holística de sua atuação.

Contudo, apesar desse aspecto dinâmico e abrangente, durante toda a vida acadêmica os alunos de Secretariado Executivo são preparados para a atuação em uma grande empresa, ao lado de uma grande figura nessa empresa, como um coordenador ou um diretor, em uma performance basicamente pautada em rotina de escritório.

A partir da minha experiência de estágio, eu pude comprovar a amplitude de atuação do SE e perceber que ela pode ir além do que imaginamos enquanto acadêmicos, até mesmo atuar no varejo como eu fiz. Poder aplicar os conhecimentos teóricos que adquiri durante todo o curso e me perceber capaz de moldá-los e aplicá-los à vivência que tive, de acordo com as necessidades mais adversas que surgiram durante minha prática na L1, foi transformador.

A disciplina LLE5194 – Estágio Profissionalizante configura-se como uma etapa de extrema importância para o ideal preparo profissional do SE, que após sua conclusão está apto a ingressar no mercado de trabalho e assumir as mais variadas posições profissionais dentro de qualquer empresa, com a certeza de cumprir um desempenho profissional satisfatório.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Adília Aguiar de et al. ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO (A) SECRETÁRIO (A) EXECUTIVO (A) COMO LÍDER NA UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. **5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado**, Macapá, set. 2012. Disponível em: <<http://www.abpsec.com.br/abpsec/index.php/a-pesquisa/repository/func-startdown/500/>>. Acesso em: 16 set. 2016.
- AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignácio da. **Secretária – um guia prático**. 6 ed. São Paulo: Senac, 2002.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott. **Administração novo cenário competitivo**. Editora Atlas: São Paulo, 2009.
- BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott. **Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo**. 7ª Edição. Mc Graw Hill: São Paulo, 2007.
- BRITO, Daniela Graciela Silva; NUNES, Lindojane Gomes; PONTES, Maria das Dores Vieira de Souza Pontes. *O Secretário Executivo como Líder e Gestor de Pessoas: Uma Abordagem Descritiva dos Desafios Enfrentados*. 2013. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/xii_semissec2013_artigos/o-secretario-executivo-como-lider-e-gestor-de-pessoas.pdf>. Acesso em 06 out. 2016.
- CARVALHO, Antônio Pires de; GRISSON, Diller (orgs). **Manual do Secretariado Executivo**. 5ª ed. Ver. e atual. São Paulo: D'livros editora, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. Editora Elsevier: Rio de Janeiro, 2010.
- CORRÊA, Marcela Krüger. **Projeto de Coleção**. Curso Técnico em Moda – Estilismo, 2008. 46 p. Apostila.
- D'ELIA, Maria Elizabete Silva. Perfil atual do profissional do secretariado. 2000. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/c_artigos_perfil_atual_profissional_secretariado.html>. Acesso em: 14 set. 2016.
- FARIA, D. A. 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**, v. 4, n. 1, p. 104-125, 2013.
- GUARESCHI, Enio; SCARIOT, Taísa; PAULATA, Thaís. LIDERANÇA: DIFERENCIAL IMPRESCINDÍVEL NOS TEMPOS ATUAIS. **Secretariado Executivo em Revista**, Passo Fundo, v. 3, p.1-15, nov. 2007. Disponível em: <<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1763>>. Acesso em: 16 set. 2016.
- O MERCADO de trabalho da secretária executiva. 2013. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/secretaria-executiva-profissional-essencial-no-atual-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 16 set. 2016.

LASTA, A.; SILVA, A. **O Secretariado Executivo e a função de gestão**. 2011. Disponível em: <file:///C:/Users/EstCAD/Downloads/1761-6676-1-PB.pdf >. Acesso em: 14 set. 2016.

NEVES, Maria da Conceição de Oliveira. **Introdução ao Secretariado Executivo**. Editora T+8, Rio de Janeiro. 2007. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=ukMEv3kDe5EC&printsec=frontcover&dq=Hist%C3%B3rico+Secretariado+Neves&hl=pt-BR&sa=X&ved=0CCUQ6AEwAGoVChMIjNelmInrxwIVCn6QCh1z7wjZ#v=onepage&q=Hist%C3%B3rico%20Secretariado%20Neves&f=true>>. Acesso em: 15 set. 2016.

O MERCADO de trabalho da secretária executiva. 2013. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/noticias/secretaria-executiva-profissional-essencial-no-atual-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 16 set. 2016.

PAES, Raul Vítor de Oliveira; MERCÊS, Fabíola Meireles das. A EVOLUÇÃO DAS TÉCNICAS SECRETARIAS E DA GESTÃO SECRETARIAL. **5º Encontro Nacional de Estudantes de Secretariado**, Macapá, set. 2012. Disponível em: <<http://www.abpsec.com.br/abpsec/index.php/a-pesquisa/repository/func-startdown/500/>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

ROBBINS, Stephen P.; DECENZO, Davi **Fundamentos de Administração conceitos essenciais e aplicações**. Editora Person Prentice Hall: São Paulo, 2004.

RUFFO, Roberto. **Secretariado Executivo na Gestão Empresarial**. 2014. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/53775/secretariado-executivo-na-gestao-empresarial>>. Acesso em: 09 set. 2016

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

APÊNDICE A – FICHA FOLLOW-UP

AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO				
Nome Colaborador:				
Cargo:		Nº Funcional:		
Loja:		Data Admissão:		
Gerente:		Mês:		
COMPETÊNCIA	NÃO ATENDE	DESENVOLVIMENTO	ATENDE	SUPERA
Apresentação Pessoal (maquiagem, postura. Uniforme, Crachá)				
Pontualidade (cumprir os horários de entrada e saída conforme escala)				
Rotinas Operacionais (Cumprimento das rotinas diárias e organização das tarefas)				
Liderança (coordenação de equipe e planejamento estratégico)				
Assiduidade (não ter faltas no trabalho)				
Responsabilidade (demonstra comprometimento em suas atividades e projetos da área/empresa)				
Dedicação (apresenta-se disponível diante de qualquer necessidade de sua área de trabalho e/ou empresa)				
Relacionamento Interpessoal (mantem bom relacionamento com pessoas com diferentes níveis hierárquicos e profissionais, promovendo a criação da rede de contatos e construindo um ambiente de trabalho agradável)				
Atendimento de clientes: capacidade de identificar e prover soluções para as necessidades e desejos dos clientes, visando superar suas expectativas. Indicadores.				
COMENTÁRIO DO AVALIADOR	COMENTÁRIO DO AVALIADO	PLANO DE AÇÃO		
Assinatura Gestor	Assinatura Avaliado	DATA:		

APÊNDICE B – CAMPANHA PA QUINZENAL

CAMPANHA MELHOR PA LOJA																
DIAS	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
CONSULTOR 1																
CONSULTOR 2																
CONSULTOR 3																
2 PEÇAS = 10 PONTOS (BOLINHA LARANJA)																
3 PEÇAS = 20 PONTOS (ESTRELA PRATA)																
4 OU + PEÇAS = 30 PONTOS (ESTRELA DOURADA)																