



**A SECRETÁRIA EXECUTIVA NO PROCESSO DE
GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR**

**THE EXECUTIVE SECRETARY CONTRIBUTIONS TO THE GOVERNANCE
CORPORATE PROCESS IN FAMILIAR BUSINESS**

Elisandra C. da Fonseca

Graduada em Secretariado Executivo pela União das Faculdades dos Grandes Lagos-Unilago

elisandrasan@yahoo.com.br

Priscila S. Parra

Graduada em Secretariado Executivo pela União das Faculdades dos Grandes Lagos-Unilago

priparra@yahoo.com.br

Maurício S. de Azevedo

Doutorando em Administração pela Universidade Nove de Julho-Uninove

Mestre em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba-Unimep

mauricio@izatavel.com.br

Paulo C. Lopes

Licenciatura plena em Letras pela Univ. Estadual Paulista de Rio Preto-UNESP

Mestrando em teoria da literatura pela Univ. Estadual Paulista de Rio Preto-UNESP

Professor de Língua e Literatura Portuguesa

pauloclopes@hotmail.com

RESUMO

Empresas familiares têm enfrentado dificuldades quando se trata de sucessão familiar. Diante de tais dificuldades, sejam elas ocasionadas por questões sentimentais ou por conflitos de interesse, as empresas têm buscado ferramentas alternativas que buscam minimizar tais dificuldades, de forma a acomodar todos os interesses no processo. A Governança Corporativa tem se apresentado, então, como um eficiente meio nesse processo de conflito de gerações, além de fortalecer a empresa, reforçando suas competências e ampliando suas estratégias, contribuindo assim para resultados positivos e menos voláteis. O profissional de secretariado executivo pode exercer um importante papel no processo de implantação e manutenção da Governança Corporativa. Seu amplo conhecimento pode facilitar a perpetuação da Cultura Organizacional, atuando como facilitador, colaborador e mantenedor do bom ambiente familiar, da confiança e da boa comunicação entre conselheiros, família e funcionários. Este artigo busca mostrar, através de um estudo de caso, como o Grupo Maranhão enfrentou o processo de implantação da Governança Corporativa, a fim de profissionalizar o processo de sucessão familiar, e qual foi a importância da secretária executiva nesse processo.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Sucessão Familiar. Secretária Executiva.

ABSTRACT

Family businesses have struggled when it comes to family succession. Given these difficulties, whether caused by emotional issues or conflicts of interest, firms have sought alternative tools that seek to minimize these difficulties in order to accommodate all interests in the process. Corporate Governance has presented itself then, as an efficient way this process of generational conflict, and strengthen the company by enhancing their skills and broadening their strategies, thus contributing to positive outcomes and less volatile. Professional Executive Secretariat can play an important role in the deployment and maintenance of corporate governance. His broad knowledge may facilitate the perpetuation of organizational culture, acting as facilitator, developer and maintainer of the proper family environment of trust and good communication between counselors, family and staff. This article seeks to demonstrate, through a case study, how the Group Maranhão faced the process of implementation of corporate governance in order to professionalize the process of family succession, and what was the importance of executive secretary in the process.

Keywords: Corporate Governance. Family succession. Executive secretariat.

1 INTRODUÇÃO

A procura por uma secretária executiva vem crescendo gradativamente ao longo dos últimos anos e sua missão implícita tem sido zelar pela tranquilidade do Executivo. Flexibilidade, competência e conhecimento são também importantes requisitos na sua contratação. É necessário, ainda, postura ética para executar e comandar tarefas, além de determinação e objetividade.

Uma secretária deve se comunicar bem na forma oral e na escrita, tomar decisões e saber interpretar novas informações. Dentre as oportunidades que o mercado oferece às secretárias, ela deve estar totalmente preparada para enfrentar qualquer situação. Empresas enxergam na secretária uma profissional essencial para o bom andamento da organização, com disponibilidade, dedicação, eficiência e atenção para qualquer serviço.

Governança corporativa também vem ocupando um espaço importante no cenário mundial. Surgiu no mercado na década de 90 e vem abrangendo grandes empresas. A empresa familiar pode aderir a esse novo modelo de gestão para a sua profissionalização, ganhando assim credibilidade e transparência no mercado financeiro, preparando-se para a chegada da terceira geração.

A composição é formada por um conselho, que deve ser criterioso a fim de expandir o crescimento da empresa, resolver os conflitos de ideias, agilizar as tomadas de decisões e os riscos de investimentos. Após a decisão de implantar a Governança Corporativa, inicia-se uma jornada de reuniões com acionistas e conselheiros até chegarem a um CEO e, então, outros executivos se encaixam ao perfil da empresa. Dessa forma, a empresa se prepara para sua expansão no mercado de negócios e para receber os herdeiros da terceira geração, sem sofrer impacto financeiro e organizacional.

A secretária executiva pode exercer um importante papel na implantação e execução do processo de governança corporativa. Seu conhecimento no processo pode facilitar a organização diária dos novos executivos e o relacionamento interpessoal com todos os diretores. O objetivo deste trabalho é justamente mostrar que a secretária executiva está sendo preparada para assessorar a área administrativa das empresas, melhorando a qualidade e produtividade da organização.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Os primeiros registros da profissão de secretária são dos tempos dos faraós, quando era exercida por representantes do sexo masculino, na figura de escribas. Com a falta de mão-de-obra masculina, a figura feminina começa a surgir na Europa e nos Estados Unidos. No Brasil, a mulher surge como secretária somente na década de 50, mesma época em que houve a implantação de cursos voltados para área.

Nas décadas de 60 e 70, a profissão se expandiu e a secretária datilografava e cuidava da recepção. Somente na década de 80 a categoria conseguiu regulamentação da profissão, com a assinatura da Lei nº 7.377, de 30/09/1985 que a dividiu em duas categorias: secretário executivo, para profissionais com terceiro grau, e técnico em secretariado, para profissionais com segundo grau (AZEVEDO, COSTA, 2004).

Em 1988, foi criada a FENASSEC, organização nacional de secretárias e secretários, trabalhando em conjunto dentro de uma mesma linha de ação, com o objetivo de representar o profissional de secretariado, ampliando seu nível de conscientização e comprometimento. Em 1989, foi publicado oficialmente o Código de Ética do profissional de Secretário, visando disciplinar e regular a moral e a conduta das pessoas (CARVALHO, GRISSON, 1998).

Anteriormente, as tarefas de uma secretária compreendiam recepção, manutenção de arquivos e agenda. Hoje, a secretária é um profissional que assessora o executivo, transmite informações e executa tarefas que lhe são confiadas. Transformou-se em assistente executiva, dominando habilidades requeridas e capacidade para assumir responsabilidades e tomar decisões, sem a necessidade de uma supervisão direta do executivo (MEDEIROS, HERNANDES, 1995).

Os tempos atuais são marcados pela necessidade de preparação e estudo constante. As empresas conhecem o dilema da competitividade e a sobrevivência delas depende de seus profissionais. A secretária funciona como uma parceira e precisa ser eficiente para auxiliar seu executivo (MEDEIROS, HERNANDES, 1995). Atualização, conhecimento, pesquisa, trabalho em equipe, autonomia, criatividade e

iniciativa devem fazer parte da bagagem profissional da secretária que, cada vez mais, deve procurar seu aprimoramento (AZEVEDO, COSTA, 2004).

Para Carvalho e Grisson (1998), a função da secretária exige competência técnica, conhecimento de administração, comunicação, liderança, marketing, finanças, informática, idiomas e competência social para que possa liderar, se relacionar, motivar as pessoas, resolver conflitos, assumir responsabilidades e aprender continuamente. Ela deve estar atenta às modificações do mercado de trabalho, à evolução da profissão, às necessidades da empresa e se desenvolver através da atualização contínua para ter a competência técnica e social que o cargo exige.

Ainda segundo os autores, o mercado atual busca profissionais com domínio dos idiomas inglês e espanhol, que conheçam funções gerenciais e sejam capacitadas e reflexivas, para promover práticas inovadoras. É preciso que possua bom senso, eficiência, educação, cortesia e discrição a cada execução de rotina. Um planejamento eficaz auxilia na diminuição das urgências, o que permite maior capacidade para tratar incertezas internas e externas.

A secretária deve ser criativa, ter imaginação, criar metas e objetivos e observar mudanças ocorridas em sua empresa, além de realizar negócios e criar relacionamentos, lembrando que não vai negociar com alguém uma única vez. (MEDEIROS, HERNANDES, 1995). O que faz um profissional de secretariado é um conjunto de conhecimento de partes técnicas e do comportamento profissional, das competências, habilidades e atitude (VEIGA, 2007).

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional tem o papel de criar distinções entre uma organização e outra, proporcionar senso de identidade aos membros da empresa, facilitar os interesses individuais de cada um, estimular a estabilidade do sistema social e manter a coesão, fornecendo padrões adequados para aquilo que os funcionários vão dizer ou fazer (ROBBINS, 2005).

Segundo Dias (2003), o papel da cultura nas organizações se expandiu e introduziu o trabalho em equipe, que deu mais autonomia aos funcionários, assegurando que todas as pessoas envolvidas caminhassem para a mesma direção. Os valores compartilhados facilitam a comunicação e contribuem para a tomada de decisão.

A cultura organizacional deve promover espaço para a experimentação criativa na elaboração de novos projetos, a livre expressão de criatividade na solução de problemas, a gestão participativa, a aceitação de erros e fracassos e a discussão de qualquer idéia sem julgamentos prévios (HIGGINS, 1995).

Para Dias (2003), a cultura vai se formando através de um processo contínuo e nunca termina. Ela é vista como um processo em constante mudança para que se atinja uma situação idealizada por seus dirigentes. A necessidade de mudança implica modificar ou reinterpretar os conceitos e valores que operam o nível consciente da organização. Esses valores surgem devido às mudanças sociais e são, por definição, a maneira mais correta de enfrentar os problemas. Para que essa mudança ocorra é necessário conhecer os valores fundamentais da organização, pressupostos básicos e premissas que induzam a tomada de decisões.

Segundo Robbins (2005), se as condições favorecem mudanças, a secretária deve ser modelo; através de seu comportamento, deve selecionar e apoiar empregados, facilitar o processo de socialização, estimular a aceitação do novo conjunto de valores, criar regras e regulamentos formais e motivar os funcionários para criar um clima com alto nível de confiança. A implementação desses pontos não resultará em resultado imediato, pois a mudança cultural é um processo que se mede em anos.

Esses esforços serão bem sucedidos se a secretária e o grupo se sentirem com poder para agir em nome de uma visão comum. A tarefa da administração é ajudar na implementação, nos sistemas e na organização, fazendo com que os planos dêem certo (MUNDIM, RICARDO, 2004).

2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL DO GRUPO MARANHÃO

A empresa Cerealista Maranhão atua há 40 anos no segmento de atacado e distribuidor, atendendo a pequenos e médios supermercados, hotéis, bares, clubes e padarias, oferecendo os melhores produtos e as principais marcas do mercado. Inaugurada em julho de 1969 (Figura 1), a empresa Cerealista Maranhão Ltda. iniciou sua história com uma loja de 40m², localizada à Rua Maranhão (daí o nome da empresa), na cidade de Catanduva, onde o senhor Renato Segura Ramires comercializava apenas batatas. Mais de 40 anos depois, a empresa se consolidou no mercado, com 24.000m de área de armazenagem, 3700 m² de área de venda

(supermercados) comercializando cerca de 5.000 itens, com 15.000 clientes cadastrados, em destaque no Ranking Brasil na 9ª posição e no Ranking São Paulo, em 5º lugar. Atualmente, sua razão social passou a ser Maranhão Atacado S.A.



Figura 1 - Inauguração da Cerealista Maranhão Ltda., em Julho de 1969.

Fonte: Maranhão Atacado

A área de atuação da empresa compreende o estado de São Paulo e o Triângulo Mineiro. São três lojas, sendo duas na cidade de Catanduva e uma na cidade de Santa Adélia. O quadro funcional da empresa é composto por colaboradores, representantes comerciais e gerentes de área, que trabalham incessantemente para fazer da empresa uma das maiores do país. Atualmente, investimentos na área de logística, informática e treinamentos são planejados anualmente, para que a empresa esteja sempre atualizada e competitiva. Seu quadro diretor é composto pelo presidente do Conselho de Administração Renato Segura Ramires e esposa, sra. Ercy Piva Ramires; Diretor Executivo Ramon Zardo de Souza (Diretor Atacado), e pelos Acionistas e Conselheiros Renato Segura Ramires Junior, Thomaz Simões de Lima e Luciano Nechar.

2.4 GOVERNANÇA CORPORATIVA E EMPRESA FAMILIAR

Segundo o IBGC (2009), na primeira metade dos anos 90, acionistas despertaram para a necessidade de novas regras que os protegessem dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração e das omissões da auditoria externa. Surgiu, então, a governança corporativa, com o intuito de auxiliar na superação dos conflitos gerados e a fim de assegurar que o

comportamento dos executivos e acionistas esteja alinhado aos mesmos interesses.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) define Governança Corporativa como um sistema que assegura aos sócios-proprietários o governo da empresa e seu efetivo monitoramento, através do conselho de administração, auditoria independente e conselho fiscal, além de assegurar equidade, transparência e responsabilidade pelos resultados obtidos (BOSCO, 2000).

Para Lameira (2003), deixa de ser um sistema que permite aos acionistas controlar a administração estratégica da companhia e os executivos da empresa e passa a ser prática da administração das relações entre acionistas majoritários e minoritários, executivos e demais interessados, podendo-se incluir os agentes que se encontram afetados pelas decisões da empresa, como fornecedores, consumidores, concorrentes, vizinhos e mesmos os cidadãos e os governos.

A Governança Corporativa é um dos processos fundamentais para o desenvolvimento seguro das companhias e vem ganhando cada vez mais impulso, podendo tornar os negócios mais seguros e menos expostos a riscos externos ou de gestão. Um bom sistema de governança fortalece a empresa, reforça competências para enfrentar níveis de complexidade e amplia bases estratégicas, que contribuem para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis e aumente a confiança dos investidores, fortalecendo assim o mercado de capitais e o crescimento econômico (ANDRADE; ROSSETTI, 2007).

Princípios da Governança Corporativa (SOUSA, 2008):

- **Transparência:** a administração deve cultivar o desejo de informar, sabendo que, da boa comunicação interna e externa resulta um clima de confiança dentro e fora da empresa, contemplando o desempenho econômico-financeiro e os demais fatores que norteiam a ação empresarial.

- **Equidade:** o tratamento deve ser justo e igualitário a todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas, como colaboradores, clientes ou fornecedores.

- **Prestação de contas:** os agentes da governança devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e responder integralmente por todos os atos que praticar no exercício de seu mandato.

- **Responsabilidade Corporativa:** Conselheiros, executivos e secretária devem zelar pela perenidade das organizações e incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é

uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos da comunidade em que atua. A função social da empresa deve incluir a criação de riquezas e oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente.

A finalidade da família é zelar por seus membros e sustentá-los e a empresa tem por objetivo fornecer bens ou serviços enquanto gera lucros. A governança ocorre de maneira natural, em função do tamanho da família, do tamanho e complexidade do negócio, do número de proprietários e da proporção de proprietários inativos na empresa. O papel da secretária executiva no decorrer do processo é estabelecer canais de comunicação requeridos ou desejados entre a família e a empresa; ela pode ser uma peça fundamental no decorrer do processo, como uma agente facilitadora e flexível colaboradora na organização e comunicação entre conselheiros, família e empresa. Uma das tarefas mais importantes é a criação de um sistema para determinar quem representará os proprietários familiares no corpo de diretores e por quanto tempo, definir quais os critérios a serem utilizados e com que tipo de procuração da família.

Antônio Carlos Werneck de Oliveira, ex-presidente da Santher, faz parte de uma nova geração de executivos que está ocupando uma posição por muito tempo destinada quase que exclusivamente a controladores e seus herdeiros: a presidência das empresas brasileiras. É uma vida nova para os quatro herdeiros da empresa, que exerciam funções executivas no grupo e acreditavam que exercer esse papel era um exercício diário, e para Werneck, que jamais sentiu a chefia tão próxima e precisa impor limites à interferência dos herdeiros (MANO, 2007).

Abílio Diniz, proprietário do grupo Pão de Açúcar, afirma que profissionalizar a empresa nunca é um processo fácil e sempre há erros pelo caminho. Para ele, um dos erros que sua empresa cometeu, após a profissionalização, foi demitir milhares de pessoas, retirando profissionais competentes do quadro de funcionários, o que não é bom, já que a maior parte saiu das lojas. Após as demissões, o nível de serviço, que é essencial para o sucesso do negócio, caiu. Seria mais inteligente e lucrativo investir em atendimento para que os clientes voltassem (WEINBERG, 2009).

Diniz afirma ainda que sair do comando do grupo, após a profissionalização da empresa, foi uma decisão pragmática e que se afastou demais da empresa. Ele sabia que a profissionalização era necessária e que não dava para fazer isso sem

mudar sua posição; foi, então, que deixou de estar à frente dos negócios e assumiu a presidência do Conselho, e admite que seu maior equívoco foi ter dado liberdade demais para os executivos (WEINBERG, 2009).

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO GRUPO MARANHÃO

Uma empresa com gestão compartilhada dentro de uma filosofia familiar era o que acontecia com a Maranhão Atacado. História essa que se estendeu do final da década de 1980 até meados de 2005, quando os genros, filhos e o fundador detinham o poder da gestão. Thomaz Simões de Lima, diretor executivo da empresa, afirma que sentiam necessidade de melhorar a gestão e tomaram a decisão de implementar a governança corporativa, de acordo com as melhores práticas do mercado (ELOI, 2008).

Dois consultores foram contratados para fazer o trabalho de reestruturação da empresa e, no, começo de 2006, foi iniciada a implementação do processo. Foram criadas quatro unidades verticais de negócios: atacado, distribuidora, supermercados e negócios e serviços, com um membro da família à frente de cada uma delas. Em seguida, foi implantado um conselho consultivo, formado por todos os diretores e pelos dois consultores, para avaliar cada um dos negócios.

Os membros do conselho começaram a pensar em uma maneira de se perpetuar o negócio e em como fazer o processo de sucessão de modo tranquilo e planejado. Todos começam a identificar o papel do acionista e a saber que a empresa teve um fundador, uma segunda geração, que trabalhou na construção do negócio, e uma terceira geração, que está por vir e tem de ser preparada para ser acionista, fazer parte do conselho e fazer parte ou não da gestão da empresa.

Foram estabelecidas políticas de dividendos, remuneração e bônus de executivos, de acordo com as regras profissionais de empresas em qualquer lugar do mundo. Se essa não for a melhor decisão para que a empresa abra capital no futuro, a Maranhão Atacado trabalha de maneira profissional e transparente perante os executivos, acionistas, colaboradores e o mercado, para que a empresa continue competitiva e cresça de maneira sustentável.

Ainda segundo Eloi (2008), em 2007 as unidades verticais viraram unidades de negócios: atacado e distribuidora tornaram-se unidade de distribuição; a unidade de supermercados continuou como estava e a de negócios e serviços

passou a ser unidade de negócios e operações. No início de 2008, Marcelo Orpinelli, executivo do mercado, assumiu a empresa do Grupo Maranhão e integrou o conselho de administração. Mas, atualmente, conta com seis pessoas da família e somente um que não faz parte do clã. Atualmente, Renato Segura Ramires voltou ao posto de diretor-presidente, com a saída de Marcelo Orpinelli, em junho de 2009.

Para Thomaz Simões de Lima, a implantação da Governança Corporativa é um grande passo rumo à profissionalização da empresa e, com a experiência de 25 anos no mercado, os profissionais atuarão como consultores integrados ao negócio.

Com a chegada dos novos executivos, a responsabilidade da secretária é fazer a ligação entre grupo e empresa, esclarecer dúvidas e fornecer informações necessárias, como costumes e cultura da empresa. A função da secretária exige competência técnica, conhecimento de administração, comunicação, liderança, marketing, finanças, informática e competência social para se relacionar com os novos executivos, assumir responsabilidades e aprender continuamente (ELOI, 2008).

2.6 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E DIRETORIA EXECUTIVA

Conselho de administração é o instrumento da governança que tem por objetivo dar suporte à administração para um melhor desempenho. A administração e o conselho podem ser elementos estabilizadores e até mesmo agentes de mudança, com a função de planejar, organizar e controlar as ações do conjunto de pessoas. Na governança, o conselho de administração é considerado um órgão vital para a administração das empresas, com a função de ajudar a família nas dificuldades e nos desafios para a continuidade da empresa, abrir um novo leque de opções profissionais para herdeiros, definir diretrizes e cuidar do patrimônio, da cultura familiar e societária, da educação e saúde dos familiares (BORNHOLDT, 2005).

Para Álvares (2003), é o mais importante órgão de governança na empresa familiar e para que a implementação se dê de maneira efetiva, é necessário um compromisso na criação de um grupo de conselheiros ativos e altamente competentes. Quanto maior a diversidade da companhia, maior é a necessidade do conselho; os setores mais dinâmicos da economia vão conseguir resultados

melhores e as companhias mais sensíveis ao processo de mudanças sentem necessidade de receber apoio externo para a tomada de decisões.

Getúlio Arrigo, conselheiro da Maranhão Atacado, destaca que é importante que, ao se definir a Governança, institua-se a forma mais democrática na tomada de decisões. O princípio básico é que todas as decisões sejam tomadas por consenso, mesmo que isso retarde as decisões. Um grupo coeso não pode ser constituído de vencedores e derrotados. O princípio é que todos participem das decisões e fiquem confortáveis com elas. Para que isso seja possível, é fundamental a presença, nos Conselhos de Administração, de profissionais experientes que tenham como principal objetivo promover a harmonia entre os conselheiros representantes da Família, esclarecendo as questões e enriquecendo com experiências anteriores.

Kignel e Werner (2007) acreditam que é essencial que o conselho tenha participação efetiva no gerenciamento e no futuro da empresa. A convivência dos profissionais, sejam ou não da família, deve ser proativa. É essencial que os profissionais estejam capacitados para compreender a essência da família, assim como os familiares que precisam assimilar questões ligadas à gestão executiva do negócio comum.

O conselho de administração espera do presidente os seguintes aspectos: liderança para que tenham capacidade de realizar e executar bons resultados a partir de uma missão; visão e estratégia; empreendedorismo, para que tenham iniciativa de decidir e realizar tarefas de responsabilidade no desenvolvimento do negócio; comunicação, para prestar as informações de maneira clara e transparente; cooperação, para atingir a missão e os objetivos da organização, eliminando competição e conflitos de interesse e, por fim, responsabilidade, para agir com seriedade em relação aos recursos e às pessoas sob seu comando. (BORNHOLDT, 2005).

A diretoria executiva do grupo Maranhão é composta pelos diretores: Thomaz Simões de Lima coordenando Financeiro e TI, Renato Segura Ramires Junior coordenando RH, Luciano Nechar com a Direção do varejo (supermercado) e auxiliando Ramon Zardo de Souza, Diretor de Atacado e Logística e único participante não familiar.

As atribuições estão diretamente correlacionadas à missão, aos objetivos, à estrutura e ao funcionamento das reuniões do conselho de administração. Cabe ao

presidente desenvolver um plano de trabalho para todos os membros do conselho e assegurar o bom funcionamento e desempenho desse órgão, contemplando três eixos básicos: desempenho das operações, qualidade da gestão e estratégias para assegurar o futuro da empresa (BORNHOLDT, 2005).

Souza (2006), afirma que é imprescindível profissionalizar a gestão, para evitar a sobreposição dos interesses pessoais dos sócios e sucessores aos interesses da empresa. É urgente a necessidade de desvincular a gestão da propriedade de cotas ou ações. Só assim será possível neutralizar a carga emocional inerente a toda família, equilibrar a distribuição de poderes e de responsabilidades na sociedade, assegurar maior transparência administrativa, agilizar a tomada de decisões e reduzir conflitos de interesses, assegurando a preservação da empresa.

Para Luciano Nechar, conselheiro do grupo Maranhão, as empresas que querem se perpetuar, melhorar a transparência dos negócios e facilitar o acesso ao capital, terão, mais cedo ou mais tarde, de implantar o processo de Governança Corporativa, já que o mercado entende que dessa forma a empresa melhora seu desempenho, diminuem os conflitos familiares e as decisões passam a ser mais racionais. Como conselheiros, o objetivo é orientá-los para que cometam poucos erros e, assim, não comprometam a operação.

2.7 CONSELHO DE FAMÍLIA E CEO – PRESIDÊNCIA NA EMPRESA FAMILIAR

O Conselho de família é um órgão optativo, mas de fundamental importância nas empresas familiares. É um órgão deliberativo, que administra o cotidiano das famílias empresariais e seu inter-relacionamento com os sistemas societários e empresariais. Normalmente, é representado por um ou mais membros de cada núcleo ou grupo familiar para as deliberações. Cuida de suas participações na sociedade, zela pelo patrimônio dos sócios e acionistas e administra conflitos de interesse entre as famílias. A escolha dos conselheiros obedece a critérios associados à participação de capitais na empresa (BORNHOLDT, 2005).

É um fórum em que a família discute suas questões, sem interferir na operação da empresa, compartilhando uma missão única, analisando problemas que cercam tanto a família como a empresa. Esse conselho é o braço operacional da família. Nele, os membros podem expressar anseios, valores, expectativas, necessidades e insatisfações, de modo que as questões que interessam a todo o

grupo familiar possam ser discutidas e solucionadas, pois as responsabilidades das decisões não devem ser transferidas para terceiros (KIGNEL; WERNER, 2007).

Para IBGC, o conselho de família é um pequeno grupo formado para discussão de assuntos familiares e organização das expectativas em relação à sociedade com a função de definir limites entre interesses familiares e empresariais, preservar história, cultura e visão da empresa, definir critérios para proteção patrimonial, diversificar e administrar bens mobiliários e imobiliários, planejar a sucessão, transmitir bens e herança.

Dentro de um conselho desenvolvem-se políticas que visam a manter, a longo prazo, os interesses da família. Essas políticas destacam informações sobre a performance da empresa, expressam necessidades familiares e elaboram soluções para os problemas internos. Mesmo com a existência do conselho familiar, os problemas não são totalmente resolvidos. Mas observa-se diminuição nos conflitos familiares e direciona-se a empresa para a longevidade (MACCARI *et al*, 2006).

A boa prática de governança recomenda que o presidente não tenha nenhuma função executiva na organização. O papel de presidente deve ser exercido por um membro com profundos conhecimentos da organização, seu negócio e sua cultura, ter vivenciado sucessos e crises para facilitar seu desempenho nesse papel de coordenação (BORNHOLDT, 2005).

Getúlio Arrigo acredita que este profissional não deve ser membro da família, mesmo que preencha as condições acima referidas. O mundo é cheio de surpresas e um deslize pode representar o afastamento de um Presidente Executivo, que sendo da família pode gerar grandes constrangimentos.

Para o IBGC (2009), entre as atribuições do presidente do conselho cabem a responsabilidade de assegurar a eficácia e o bom desempenho do órgão e cada um de seus membros e a do executivo principal (CEO), além de responder pela condução dos negócios na companhia, para que não haja concentração de poder em prejuízo e acúmulo de funções pela mesma pessoa.

Segundo Kignel; Werner (2007), não basta ser um bom gestor, é necessário incorporar os valores e a missão da família. Um erro recorrente de muitos executivos é acreditar que são maiores que a família e a propriedade, fazendo da competência técnica a solução, quando a melhor solução estará na capacidade de integrar os membros da família ao processo.

Getúlio Arrigo ainda afirma que a Governança no Grupo Maranhão evoluiu muito nos últimos anos, que o Conselho de Administração está coeso e as decisões estão sendo tomadas por consenso. O nível de conflito atual é muito baixo e a Empresa está sendo preparada para um futuro mais profissionalizado e sem riscos de descontinuidade.

2.8 HERDEIROS E CONFLITOS EM EMPRESA FAMILIAR

Muitos empresários questionam a idéia do filho assumir ou não a direção da empresa. É fundamental o investimento na sua formação para o exercício de quaisquer dos papéis possíveis: acionistas, conselheiros ou gestores. Herdar o sobrenome da família não é quesito suficiente para garantir que o futuro sucessor venha a exercer com qualidade suas atribuições. Ele deverá dar continuidade ao trabalho do fundador e deverá assimilar novas técnicas para adaptar-se às mudanças de sua era (ARTIGOS INFORMATIVOS, 2009).

Para o desenvolvimento da carreira, os herdeiros podem buscar ajuda para o processo de desenvolvimento com conselheiros ou mentores, que além de ajudar a planejar a carreira profissional torna-se um efetivo parceiro (LODI, 1978; GARCIA, 2001).

Luciano Nechar explica que, para evitar conflitos na terceira geração, criaram uma regra de entrada e saída para os jovens e também um Conselho de Administração Júnior. É necessário que o sucessor tenha uma boa formação acadêmica e passe por uma experiência profissional fora da empresa da família por um período mínimo de dois anos para se adequar às exigências do mercado.

Estudos indicam que uma das grandes causas de conflitos e desavenças é a dinâmica interpessoal. Cada familiar trata o problema à sua maneira e esse relacionamento influencia o sucesso da transparência do poder entre as gerações da empresa familiar. Nesse sentido, vários autores acreditam que a principal causa de falhas nos empreendimentos familiares está relacionada a questões do processo sucessório (MACCARI *et al*, 2006).

A relação pai-filho é fundamental para a preservação da empresa. Os filhos de atualmente são mais informados, possuem uma maior gama de informações e, conseqüentemente, são mais maduros. A maioria dos pais deseja que seus filhos sejam mais bem sucedidos que eles próprios e permitem que o filho trabalhe fora da empresa quando esta é pequena, mas o mesmo não ocorre com o filho do

proprietário de uma grande empresa familiar. A recusa em trabalhar na empresa é vista como uma grande ameaça (KANITZ, 2009).

De acordo com Luciano Nechar, a Diretoria deve ser exercida por um profissional com grande capacidade de liderança e habilidade no trato com o Conselho de Administração, ao qual se subordina. É fundamental que o Conselho seja composto por membros da família, porém mesclados a membros externos e independentes. Estes deverão se preocupar principalmente com o futuro da empresa, mas também harmonizar os interesses familiares.

É muito comum os profissionais, pela sua conduta, serem respeitados pelo grupo familiar, de quem passam a ser confidentes em momentos de crise. Os Conselheiros externos devem ser pessoas capazes de não se deixar influenciar por questões de caráter emocional, que costumeiramente surgem no grupo familiar.

2.9 A SECRETÁRIA EXECUTIVA COLABORANDO NO PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para Antônio Wenerck, ex-presidente executivo da Empresa Santher/SA, uma secretária executiva eficiente vai muito além de prestar serviços de secretariado eficientes. No caso de empresas familiares, a situação pode ser ainda mais aguda. Isso porque a governança de empresas familiares tende a estar em estágios iniciais de desenvolvimento, e os processos de repartição de poder e responsabilidades ainda não se encontram maduros o suficiente, ocasionando a interferência do acionista em aspectos de gestão, que deveriam estar 100% a cargo do CEO e da diretoria. Isso, obviamente, traz uma agravante para o quadro de potenciais conflitos, fazendo com que a atuação da secretária executiva assumam um papel ainda mais importante na manutenção de um "bom clima de trabalho". Termos com "apagar incêndios", "filtrar informações", "ler as entrelinhas", e manter-se sempre discreta a respeito de assuntos potencialmente "explosivos", são qualidades indispensáveis a uma secretária executiva eficiente (WERNECK, 2009).

Ainda segundo Werneck, uma secretária, nessas situações, encontra-se no epicentro de um terremoto permanente, onde os tremores causados pelos embates entre Conselho, acionistas e a diretoria executiva, reverberam por toda a empresa. Ela terá de decidir a melhor forma de permanecer "neutra" em uma guerra de poder, em que a única certeza é que quem haverá de perder será a empresa como

um todo. Talvez muito poucos percebam o papel importante que uma boa secretária executiva pode desempenhar na evolução e no engrandecimento da Governança de uma empresa, mas é certo que a sabedoria, a maturidade e o profissionalismo de uma experiente secretária serão sempre reconhecidos por todos.

A profissional de Secretariado Executivo desenvolve diversas atividades no contexto organizacional. Num mundo marcado por constantes mudanças e avanços rápidos da ciência e da tecnologia, faz-se necessário que ela acompanhe os processos da empresa e estabeleça critérios para a execução das atividades mais importantes para a organização (DURANTE, 2007).

Ainda segundo a autora, a secretária também atua como gestora no ambiente organizacional, pois está envolvida com os resultados que a empresa visa a alcançar com o processo decisório, além de desenvolver as funções gerenciais. A secretária precisa conhecer o todo, mas também fazer bem o que lhe compete, para contribuir com o resultado final desejado pela organização.

Segundo De Sordi, (2009), as principais habilidades de um gestor são: administração de conflitos, bom relacionamento com áreas funcionais, comunicação efetiva, experiência no gerenciamento de equipes multifuncionais, capacidade de coordenação, bom entendimento na área de atuação e conhecimento dos termos e técnicas administrativas.

3 METODOLOGIA

As fontes bibliográficas do presente estudo compreendem os seguintes tipos de documentos: livros, revistas, artigos, entrevistas, depoimentos e acesso à internet. A identificação das fontes foi iniciada por consulta a obras que abordam assuntos de maneira específica e abrangente (MARCONI; LAKATOS, 2004).

O estudo de caso começou a ser desenvolvido após pesquisa bibliográfica do tema governança corporativa na empresa familiar. Após a escolha do tema, o trabalho foi direcionado para o âmbito do trabalho da secretária executiva, que acompanha diariamente o trabalho do presidente, conselheiros, herdeiros e diretores do grupo Maranhão.

A metodologia quantitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos profundos, fornecendo análise mais detalhada sobre hábitos, atitudes e tendências de comportamento. Na pesquisa qualitativa, faz-se a coleta dos dados a fim de

elaborar o conjunto de conceitos, princípios e significados (MARCONI; LAKATOS, 2004).

Os depoimentos foram conduzidos por uma entrevista não dirigida, na qual os informantes tiveram total liberdade para relatar experiências e apresentar opiniões. O papel da entrevistadora limitou-se a incentivar os informantes a falar sobre determinado assunto.

O objetivo dos depoimentos é verificar quais das boas práticas da governança corporativa são efetivamente utilizadas pela organização, quais seus resultados práticos e qual o papel da secretária nesse processo.

Realizou-se também entrevista padronizada, na qual alguns profissionais do grupo Maranhão responderam questões com um roteiro preestabelecido. O questionário foi aplicado da mesma forma a todos os informantes, a fim de comparar as diferenças entre as respostas dos vários informantes, o que não seria possível se o questionário fosse alterado (ANDRADE, 2009).

Foi realizado pré-teste com cinco indivíduos do público-alvo, com o objetivo de encontrar falhas como imprecisão na redação, falta de clareza, repetição das questões ou falta de adequação ao público (ACEVEDO; NOHARA, 2007).

A pesquisa foi aplicada por uma das autoras do trabalho e foi distribuída entre presidente, conselheiros e acionistas do grupo Maranhão, com idade entre 30 e 60 anos, para saber qual a expectativa de cada um na implantação da nova ferramenta e qual a importância da secretária executiva neste processo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

De acordo com pesquisa realizada no Grupo Maranhão, as características mais importantes para o bom desempenho da secretária e acompanhamento das mudanças nesse processo são confiabilidade e multifuncionalidade (Gráfico 1 e 2).

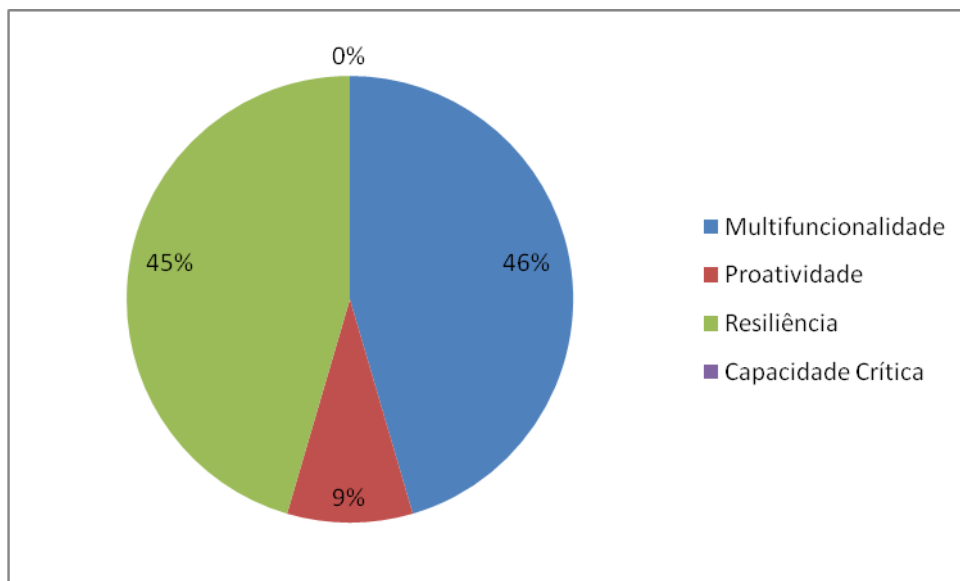


Gráfico 1: Competência mais importante da Secretária Executiva

Fonte: elaborado pelos autores com base em Questionário

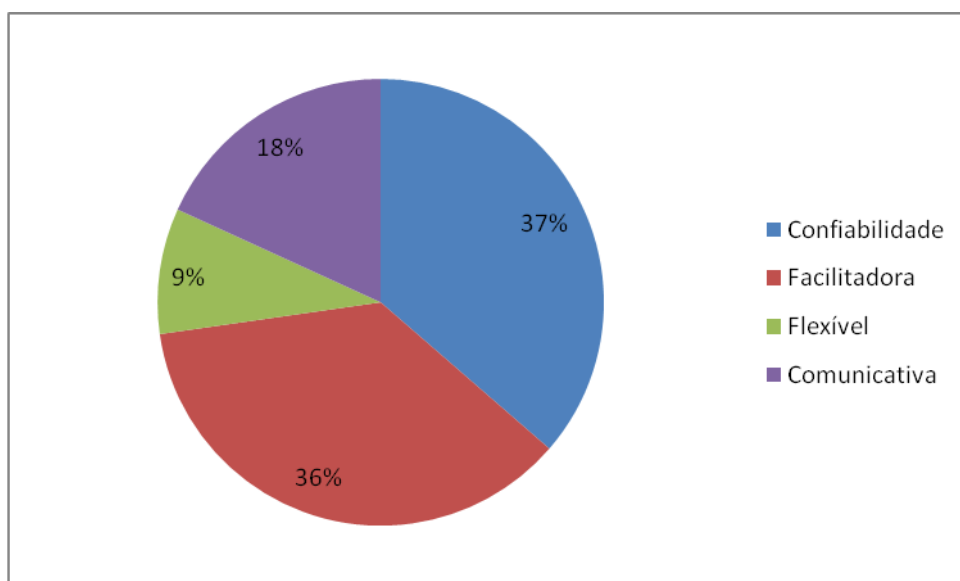


Gráfico 2: Característica fundamental da Secretária Executiva

Fonte: elaborado pelos autores com base em Questionário

A secretária deve ter conhecimento em diversas áreas, ter visão estratégica do que acontece na empresa, entender e colaborar em cada etapa desse novo processo. A exigência das empresas por um profissional multifuncional é fundamental para atingir resultados propostos.

Uma secretária multifuncional deve buscar aperfeiçoamento e capacitação, investir na comunicação, procurando se expressar de maneira clara e objetiva, ser

flexível para que resolva diferentes atividades e conviva com situações inusitadas e saiba trabalhar em equipe, respeitando opiniões e confrontando-as quando necessário.

O papel da profissional é facilitar a gestão da empresa, apoiando gerentes e diretores nos vários serviços administrativos como parte da equipe. Segundo diretores do Grupo Maranhão, o trabalho executado por ela faz com que o tempo seja otimizado, que os compromissos sejam cumpridos e que todos os diretamente relacionados com a empresa sejam atendidos da melhor maneira possível.

Além de multifuncionalidade e confiabilidade, a secretária executiva deve usar ferramentas de motivação, liderança, comunicação, dentre outras, no desempenho de suas funções.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se observar que a governança corporativa é considerada uma boa prática para a profissionalização de empresas familiares e o grupo Maranhão evoluiu muito depois da sua implantação. É comum nas empresas familiares que passem por momentos de dificuldades, e na Maranhão não foi diferente. A empresa contou com profissionais experientes e renomados na presidência executiva e na diretoria, mas por diversas razões foram refluídos membros da família de volta à função de diretores.

Manter seu padrão de cultura, missão e valores é fato importante dentro da empresa. A cultura organizacional abre espaço para a experimentação criativa na elaboração da gestão participativa, aceitação de erros e fracassos, além da discussão de qualquer idéia, sem julgamentos prévios.

As empresas que querem perpetuar, melhorar a transparência dos negócios e facilitar o acesso ao capital, terão, mais cedo ou mais tarde, de implantar o processo de Governança. O mercado recebe muito bem essas mudanças e entende que, dessa forma, a empresa melhora o seu desempenho, diminuem os conflitos familiares e as decisões passam a ser mais racionais.

No Grupo Maranhão, o nível de conflito atual é muito baixo e a empresa está sendo preparada para um futuro mais profissional e sem riscos de descontinuidade. Uma das grandes preocupações é garantir a adesão dos principais atores a códigos de conduta pré-acordados, através de mecanismos que tentam reduzir ou eliminar

os conflitos de interesse.

A importante participação do profissional de secretariado executivo passa a uma forma de atuação "neutra" em uma guerra de poder e de interesses, em que a única certeza é que quem poderá perder será a empresa como um todo.

Apesar de estar no mercado desde os anos 90, muitas pessoas ainda não compreendem bem o que é Governança Corporativa e qual a importância desse modelo de gestão, além da importância da atuação do profissional de secretariado executivo nesse processo. Assim, este estudo buscou contribuir para o aumento do conhecimento da área de governança corporativa e secretariado executivo, colaborando para que profissionais de secretariado e gestores organizacionais possam refletir sobre a importância do tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Juliana Jordan. **Monografia no curso de administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

ÁLVARES, Elismar. (Org.) **Governando a empresa familiar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003. 180p.

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

ARRIGO, Getúlio: Entrevista concedida a Elisandra Cristina da Fonseca. Catanduva, 21 set. 2009.

AZEVEDO, Ivanize; COSTA, Sylvia Ignácio da. **Secretária Um guia prático**. São Paulo: SENAC, 2004.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

DE CARVALHO, Antonio Pires; GRISSON, Diller (orgs.). **Manual do Secretariado Executivo**. São Paulo: D` Livros, 1998.

DE SORDI, J. O. **Gestão de Processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. Campinas: Alínea, 2003.

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

ELOI, Cristiano. **Mudança de cultura.** Revista Distribuição. Ano XVI – Nº187 – agosto/2008. 88 p.

FENASSEC: Disponível: <http://www.fenassec.com.br/>. Acesso em: 05 abr.2009.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das Famílias Empresárias.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001. 336 p.

HIGGINS, J. M. Innovate or Evaporate - Test and Improve Your Organization I.Q. Florida: The New Management Publishing Company, 1995.

IBGC Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – Disponível: <http://www.ibgc.ogr.br>. Acesso em: 27 abr. 2009.

KANITZ. – Disponível: http://www.kanitz.com/veja/pai_e_filho.asp. Acesso em 24 ago. 2009.

KIGNEL, Luiz; WERNER, René A. ... **e Deus criou a empresa familiar.** São Paulo: Integreare Editora, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica.** São Paulo. Atlas, 2004.

LAMEIRA, Valdir de Jesus. **Mercado de Capitais.** Rio de Janeiro: Editora Fiorense Universitária, 2003.

LODI, João Bosco. **A Empresa familiar.** São Paulo: Pioneira, 1978. 102 p.

_____. **Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MACCARI, Emerson Antonio. et al. **Empresa Familiar e as Dificuldades Enfrentadas pelos Membros da 3ª Geração.** 2006. ANPAD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. Disponível: <http://www.ead.fea.usp.br>. Acesso em 17 set. 2009.

MANO, Cristiane. **Saem os donos, entram os executivos.** Revista Exame. Edição 0898 – julho/2007.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da Secretária.** São Paulo: Atlas, 1995.

MUNDIM, Ana Paula; RICARDO, Eleonora Jorge. (orgs.) **Educação Corporativa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

NECHAR, Luciano: Entrevista concedida a Elisandra Cristina da Fonseca. Catanduva, 25 set. 2009.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development – Disponível: <http://www.oecd.org> . Acesso em: 17 mai 2009.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2005.

SOUSA, Walter de. **Tecendo o futuro**. Revista Distribuição. Ano XVI – Nº187 – agosto/2008. 72 p.

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia e. **Governança Corporativa e Sucessão nas Empresas Familiares**. 2006. IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Disponível em [http:// www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br). Acesso em 31 ago. 2009.

TURCO, Denise. **Empresas Familiares**. Revista Super Varejo. Ano X – Nº 102 – abril/2009. 22 p.

VEIGA, Denize Rachel. **Guia de Secretariado: técnicas e comportamento**. São Paulo: Érica, 2007.

WEINBERG, Mônica. **O pior da crise já passou**. Revista Veja. Editora Abril. Edição 2110 – ano 42 – nº 17. abr/2009.

WERNECK, Antonio: Entrevista concedida a Elisandra Cristina da Fonseca. Catanduva, 28 set. 2009. E-mail.