



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA ADMINISTRAÇÃO ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO**

**GISLENE VIEIRA DA SILVA**

**GESTÃO SECRETARIAL: COMPREENSÃO DE ESTUDANTES DA UFC**

**FORTALEZA - CE**

**2017**

GISLENE VIEIRA DA SILVA

GESTÃO SECRETARIAL: COMPREENSÃO DE ESTUDANTES DA UFC

Monografia apresentada ao curso de Bacharelado em Secretariado Executivo Bilíngue da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Secretariado Executivo. Área de concentração: Administração.

Orientadora: Profa. Ma. Daniela Giareta Durante.

FORTALEZA - CE

2017

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Biblioteca Universitária  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

Slg SILVA, Gislene Vieira da.  
GESTÃO SECRETARIAL: : COMPREENSÃO DE ESTUDANTES DA UFC / Gislene Vieira da SILVA. – 2017.  
55 f. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2017.  
Orientação: Profa. Ma. DANIELA GIARETA DURANTE.

1. GESTÃO. 2. GESTÃO SECRETARIAL. 3. SECRETARIADO EXECUTIVO. I. Título.  
CDD 651.3741

---

GISLENE VIEIRA DA SILVA

GESTÃO SECRETARIAL: COMPREENSÃO DE ESTUDANTES DA UFC

Monografia apresentada ao curso de Graduação em Secretariado Executivo Bilíngue da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo. Área de concentração: Administração.

Aprovada em: 17/07/2017.

BANCA EXAMINADORA

---

Profa. Ma. Daniela Giareta Durante (Orientadora)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Ma. Joelma Soares da Silva  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Profa. Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

À minha família.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, pois é nEle que tudo posso.

Em especial, aos meus pais, Francisca e José, que, mesmo não tendo uma formação completa, sempre prezaram para que eu e meus irmãos pudéssemos estudar e assim ter condições de lutar por nossos sonhos e objetivos. Foram eles fizeram de mim esse ser humano com princípios e valores éticos, capaz de transformar a sociedade em que vivemos através do conhecimento adquirido em sala de aula e da educação recebida em casa. Meu muito obrigado!

Aos meus irmãos Giliarde e Gardênia, que sempre estiveram juntos comigo, me apoiando nas decisões, me fortalecendo ao longo do caminho. Assim também como agradeço aos meus cunhados Jeanea e Wianey Jr. pelo apoio e colaboração. E, também, a minha sobrinha Jennifer que, por muitas vezes, foi o principal motivo de lutar pela graduação.

Agradeço também aos meus familiares, em nome da minha tia Fabiana, que sempre apoiou meus estudos.

Aos meus amigos, que acreditaram em mim durante este processo e sempre tiveram palavras de carinho e determinação para me emprestar quando a jornada parecia difícil: Pedro Paulo, Carla, Krycia, Necy, Diana, Rachel, Daniele.

Aos meus colegas de curso, que enfrentaram este processo maravilhoso do saber junto comigo, em especial às amigas Ana Célia, Nyanne e Rita, muito obrigado pela contribuição.

Agradeço também a minha diretora Danielly Evangelista, por ter permitido que muitas vezes eu me ausentasse do trabalho para me ocupar das atividades acadêmicas, pelo apoio nesses anos de convivência e pelo carinho.

Aos professores, que me ensinaram e que, acima de tudo, me inspiraram ao longo do curso, em especial minha orientadora Daniela Durante, que por várias vezes me colocou nos trilhos, me segurou pela mão, me deu conselhos, me ajudou a enfrentar as dificuldades do curso e deste trabalho.

Aos professores participantes da banca examinadora, Joelma Soares e Conceição de Maria, pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Agradeço e parablenizo a UFC por ser uma das melhores Instituições Federais de Ensino Superior do país, a qual eu tenho orgulho de fazer parte!

“A tarefa não é tanto ver aquilo que ninguém viu, mas pensar o que ninguém ainda pensou sobre aquilo que todo mundo vê”.

Arthur Schopenhauer

## RESUMO

Os avanços científicos e tecnológicos que acontecem com cada vez mais rapidez no mundo globalizado, atingem principalmente as esferas organizacionais, moldando novos padrões de comercialização, novos produtos, e principalmente, novos perfis profissionais. Nesta perspectiva, o perfil do profissional de secretariado executivo também se modificou ao longo do tempo, deixando de exercer funções somente técnicas e passando a atuar de forma mais ativa no gerenciamento empresarial. É com essa perspectiva que surgiu a gestão secretarial. A formação acadêmica tem o desafio de estar alinhada com as transformações da sociedade e do mundo do trabalho. O fato do curso de Secretariado Executivo da UFC não contemplar na integralização curricular uma disciplina específica em gestão secretarial como já ocorre em outras universidades, foi o que gerou a pergunta problema deste estudo: Como os estudantes compreendem a gestão secretarial? A presente pesquisa tem por objetivo geral identificar como os estudantes de secretariado executivo da UFC compreendem a gestão secretarial, para tanto foram elencados os seguintes objetivos específicos: i) levantar os conceitos que os formandos associam a gestão secretarial; ii) identificar se os formandos conhecem as competências que são necessárias ao exercício da gestão secretarial. A pesquisa tem abordagem qualitativa e descritiva. Os dados empíricos foram obtidos por meio de levantamento junto aos estudantes em fase final do curso, no período 2017.1. A técnica de coleta de dados utilizada foi o questionário e os dados obtidos com 21 sujeitos foram analisados mediante emprego da análise de conteúdo e apresentados de forma descritiva. Os resultados mostraram que os conceitos de gestão secretarial apresentados pelos formandos, são incompletos e superficiais, sendo mais recorrente o entendimento da gestão secretarial como a aplicação dos conceitos de gestão nas atividades secretariais. As competências elencadas também são parciais, no entanto corroboram para as competências levantadas na revisão de literatura. Diante disso, concluiu-se que os formandos da UFC têm conhecimentos superficiais e heterogêneos acerca da gestão secretarial, assim como sobre as competências gerenciais necessárias ao desempenho da mesma. Acredita-se que esta compreensão parcial, pode ser oriunda de dois fatores: a ausência de uma delimitação da gestão secretarial e sua conceituação aceita academicamente, que permita uma melhor compreensão e/ou, a falta de uma disciplina específica na integralização curricular que oportunizasse discussões e aprofundamentos sobre o construto em questão.

**Palavras-chave:** Gestão; Gestão Secretarial; Secretariado Executivo.



## ABSTRACT

The scientific and technological advances that happen with increasing speed in the globalized world, as major companies, new and new, new and new. In this perspective, the profile of the executive secretary professional has also changed over time, no longer performing functions, and is not active and administrative. It is from the perspective of a secretarial administration. Academic training has the challenge of being aligned with how transformations of society and the world of work. The fact that the course of Executive Secretariat of the UFC does not contemplate in curricular enrollment a specific discipline in secretarial management as it has already occurred in other universities, was what generated a study problem: How are management administration management systems? The main objective of the present research is to identify how the UFC executive secretarial students will be responsible for secretarial management in insurance matters, namely: i) raising the concepts that are associated with a secretarial management; ii) identify if the trainees know as competencies that are consecutive to the exercise of secretarial management. A qualitative and descriptive research. Empirical data were obtained by means of a survey of students in the final phase of the course, in the period 2017.1. The technique of data collection was published in the journal and analyzed through content analysis and descriptive form. The results showed that the concepts of secretarial management were defined by the trainees, are incomplete and superficial, being more frequent the understanding of secretarial management as an application of the management concepts in the secretarial activities. As competences listed are also partial, however they corroborate to the competencies raised in the literature review. Thus, it was concluded that the UFC graduates with financial and heterogeneous knowledge about the secretarial management, as well as about managerial competencies for the performance of the same. It is believed that this partial understanding can come from two factors: an absence of a management management and its conceptualization is accepted academically, that allows a better understanding and / or, a lack of a specific discipline in the curricular updating that facilitates discussions E On the project in question.

**Keywords:** Management 1. Secretarial management 2. Executive Secretariat 3.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Um modelo de gestão.....	20
Figura 02 – Nuvem de palavras – competências.....	48

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Competências gerenciais.....	27
Quadro 2 – Competências do Gestor X Secretário Executivo.....	34
Quadro 3 – Resumo dos aspectos comportamentais ou habilidades humanas e competências dos profissionais de secretariado executivo e da administração .....	35
Quadro 4 – Papeis gerenciais x Competências gerenciais do secretário executivo.....	36
Quadro 5 – Competências gerenciais necessárias ao secretário executivo.....	37
Quadro 6 – Definição de gestão secretarial.....	43
Quadro 7 – Competências gerenciais.....	46

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DCN	Diretrizes Curriculares Nacionais
ENASEC	Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado
GS	Gestão Secretarial
IFES	Instituição Federal de Ensino Superior
SE	Secretariado Executivo
UFC	Universidade Federal do Ceará

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
<b>2 GESTÃO</b> .....	<b>16</b>
2.1 A gestão e o trabalho dos gerentes .....	16
2.2 Competências gerenciais .....	22
<b>3 GESTÃO SECRETARIAL</b> .....	<b>29</b>
3.1 Considerações sobre Gestão Secretarial .....	30
3.2 Competências gerenciais desenvolvidas pelo Secretariado Executivo .....	33
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>39</b>
4.1 Classificação da pesquisa .....	39
4.2 Universo da pesquisa .....	40
4.3 Coleta e análise dos dados .....	41
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>42</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>50</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS</b> .....	<b>55</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As mudanças ocorridas na sociedade e, principalmente, no mundo organizacional, vem transformando o perfil dos profissionais, exigindo que estes estejam preparados para os desafios organizacionais. Neste contexto de grandes mudanças, o perfil do secretariado também se transformou, especialmente nas duas últimas décadas, evoluindo para a esfera gerencial. Atualmente, o secretário assume o papel de gestor, desenvolvendo as funções gerenciais, envolvido com o processo decisório, com as estratégias empresariais e com a resolução de problemas (DURANTE *et. al.* 2007; DURANTE, 2009; BARROS *et. al.* 2013).

É com essa perspectiva que surgiu a gestão secretarial. Natalense (1995) foi a primeira a caracterizar o trabalho do secretário na gestão, na década de 1990. Autores como Biscoli e Cielo (2004), Lasta e Durante (2008), Cordeiro e Giotto (2009), Durante (2009), Tagliari e Durante (2009), Silva, Barros e Barbosa (2012) Barros *et. al.* (2013), entre outros, vem se dedicando ao estudo da Gestão Secretarial, pois consideram sua relevância para a consolidação do perfil profissional esperado no mercado de trabalho.

Neste processo, a gestão secretarial passa a ser discutida e ensinada na formação acadêmica. As Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) do curso de Secretariado Executivo exigem que esse conteúdo faça parte da integração curricular (BRASIL, 2005), para possibilitar ao egresso o conhecimento e o desenvolvimento de competências e habilidades de gestão e gestão secretarial. O conhecimento da gestão secretarial deixa de ser um diferencial para o secretário, pois é este tipo de profissional, com habilidades, capacidades e competências gerenciais, que as universidades têm o dever de formar. (BISCOLI; CIELO, 2004, BRASIL, 2005).

No curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará (UFC), a integralização curricular não contempla disciplina específica de gestão secretarial. Este conteúdo, se é estudado, não se encontra formalizado em disciplina. Faz parte da integralização curricular, no entanto, várias disciplinas do campo da Administração como Introdução a Administração, Administração de Recursos Humanos, Gestão Empresarial, Administração Mercadológica, Organização e Métodos, Comportamento Organizacional, Inteligência Competitiva e Modelos Gerenciais, além de disciplinas específicas de Secretariado como Técnicas de Secretariado e Organização de Eventos, disciplinas essas em que a gestão secretarial pode estar sendo abordada (UFC, 2006).

Diante do mercado de trabalho esperar um secretário com conhecimentos de

gestão secretarial e o curso não contemplar esse conhecimento como disciplina, surgiu o interesse em investigar se os estudantes do curso têm clareza do que se trata a gestão secretarial, constituindo a pergunta de pesquisa da seguinte forma: como os formandos compreendem a gestão secretarial?

Assim, tem-se como objetivo geral da presente pesquisa analisar como os formandos de Secretariado Executivo da UFC em 2017.1 compreendem a gestão secretarial. Os objetivos específicos são: i) levantar os conceitos que os formandos associam a gestão secretarial; ii) identificar se os formandos conhecem as competências gerenciais que são necessárias ao exercício da gestão secretarial.

A maioria dos estudos existentes sobre Gestão Secretarial tem como sujeitos da pesquisa profissionais que já desempenham atividade secretarial (LASTA; DURANTE, 2008; BARROS *et. al.* 2013; CAMARGO *et. al.*, 2015). Foram localizadas duas pesquisas com enfoque nos estudantes (SILVA; BARROS; CRUZ, 2015, 2016), por isso, considera-se necessário o desenvolvimento de novas pesquisas com enfoque neste grupo específico.

Esta pesquisa está organizada em seis sessões: a primeira trata-se desta introdução, na qual são apresentados a justificativa e os objetivos geral e específicos; na segunda sessão, é abordado o tema Gestão, apresentando conceitos, papéis e competências gerenciais; a terceira sessão traz considerações sobre a Gestão Secretarial, o ensino da gestão secretarial, as Diretrizes Curriculares Nacionais e as competências gerenciais desenvolvidas pelo gestor secretarial. A metodologia do trabalho, na qual estão definidos os procedimentos metodológicos do presente estudo, compõe a quarta sessão. A quinta sessão é destinada à apresentação e análise dos resultados obtidos na pesquisa. E, por fim, a sexta sessão, que compreende as conclusões acerca da pesquisa.

## 2 GESTÃO

A gestão é um tema que embora tenha sido muito explorada ao longo do tempo, ainda possui um caráter ambíguo. O trabalho dos dirigentes é atípico e difícil de definir, tal qual ocorre em outras profissões. Fato é que a gestão desafia as habilidades e capacidades daqueles que tem a função gerencial como profissão. (MOTTA, 1997, p 19). É fato, sim, que a gestão faz parte do dia-a-dia das organizações e das pessoas e ela é importante para qualquer pessoa que seja afetada por sua prática (MINTZBERG, 2010).

Nesta secção, serão abordados conceitos e considerações acerca da gestão. Serão apresentados, também, os papéis gerenciais definidos por Mintzberg, em 1973, que são de grande relevância até hoje para os estudos de gestão, assim como os 8 papéis gerenciais definidos por Quinn, Faerman, Thompson, Mcgrath e Clair (2003). Por fim, uma subsecção para tratar das competências gerenciais.

### 2.1 A gestão e o trabalho dos gerentes

Os dirigentes devem compreender a gestão sob duas óticas. A primeira, de caráter científico, racional e previsível. Com este conhecimento racional, os gerentes possuem uma melhor compreensão da organização e dos problemas organizacionais, podendo analisá-los de forma eficaz. Em contraponto, a gestão também deve ser entendida de forma intuitiva, imprevisível e até irracional (MOTTA, 1997). Com esse entendimento, Motta (1997, p. 26) considera que “A gerência é a arte de pensar, de decidir, de agir; é a arte de fazer acontecer, de obter resultados. Resultados que podem ser definidos, previstos, analisados e avaliados, mas que tem de ser alcançados através das pessoas e numa interação humana constante”.

Mintzberg (2010, p. 23) considera que a gestão “é uma prática, aprendida principalmente com a experiência e enraizada no contexto”. Para o autor, a gestão não é uma ciência.

A ciência envolve o desenvolvimento de conhecimento sistemático por meio da pesquisa. Esse está longe de ser o propósito da gestão, que é o de ajudar a realizar objetivos dentro de uma organização. A gestão não é sequer uma ciência aplicada, pois essa ainda seria uma ciência. A gestão certamente aplica as ciências: os gerentes precisam usar todo o conhecimento que puderem. E certamente fazem uso da análise, enraizada no método científico (Mintzberg, 2010, p. 23).



Motta (1997, p. 26) e Mintzberg (2010, p. 23) consideram a presença da arte na gestão, pois utilizando-se da intuição, “a arte produz ‘compreensão’ e ‘visão’”. Para Mintzberg (2010, p. 23) a gestão deve ser vista como uma combinação de três fatores “a arte, a habilidade prática e a utilização da ciência”.

Peter Drucker, além de sugerir a administração por objetivos, também se preocupou em delinear a figura do gerente ideal, definindo-o como um agente que se posiciona em busca do melhor para a organização, “desenvolve planos de ação e os comunica; concentra-se mais nas oportunidades que nos problemas; cuida para que as reuniões sejam produtivas; pensa e diz ‘nós’ em lugar de eu” (BIONDO, 2005, p. 8). Para Drucker (1999, p. 41) “a preocupação da gerência e sua responsabilidade é tudo que afeta o desempenho da instituição e seus resultados – dentro ou fora, sob o controle da instituição ou totalmente além dele”.

Para Mintzberg (2010, p. 25) gerente é “alguém responsável por toda a organização ou alguma parte identificável desta”. O autor trata a gestão como uma vocação e não como uma profissão. De forma complementar, Motta refere que a existência de atividades que não podem ser realizadas por uma pessoa apenas, gera a necessidade da gerência. O dirigente centraliza a colaboração dos envolvidos orientando para o alcance do objetivo comum (MOTTA, 1997, p. 37).

Motta (1997, p. 20) e Mintzberg (2010, p. 31) concordam que o trabalho dos gerentes ocorre de forma desordenada, suas tarefas são constantemente interrompidas, lidam com uma rotina de difícil planejamento, suas decisões são tomadas de forma reativa às condições que surgem no contexto, contrariando a visão que se tem sobre os gerentes, que planejam e agem de forma sistemática e totalmente racional.

Para Mintzberg (2010, p. 32) são características do trabalho gerencial:

O ritmo implacável da gestão; a brevidade e variedade de suas atividades; a fragmentação e descontinuidade do trabalho; a orientação para a ação; a preferência por modos informais e orais de comunicação; a natureza lateral do trabalho (com colegas e sócios); o controle no trabalho mais implícito do que explícito.

De maneira similar, Davel e Melo (2005, p. 36) explicam que a atividade gerencial está condicionada à organização, desde a função à cultura organizacional. A sensibilidade do gestor com a dinâmica e a imagem organizacional contribui para desenvolver maior colaboração entre os envolvidos. Inclusive, os autores destacam que há o senso comum

sobre os papéis essenciais dos gerentes que são: a coordenação de atividades, a promoção da cooperação interpessoal e a adesão aos hábitos e à cultura organizacional.

No tocante às atividades gerenciais, Davel e Melo (2005, p. 36-37) descrevem:

Atuam como figura-chave ou líder de uma unidade organizacional; atuam na formação e na manutenção do contato entre as pessoas; monitoram, filtram e disseminam informações; alocam recursos; regulam os distúrbios e mantêm os fluxos de trabalho; negociam; inovam; planejam; controlam e dirigem subordinados, e mobilizam elementos culturais e simbólicos locais, organizacionais, familiares, regionais e nacionais.

Mintzberg (2010, p. 55) complementa afirmando que a gestão não pode ser entendida apenas como tomada de decisão, ou como função de controle, ou também como uma ação, ou atividade analítica, ela é um conjunto de tudo isso. Para o autor, a gestão “é o controle, a ação, os negócios, o pensamento, a liderança, a decisão e muito mais, não somados, mas misturados”.

Drucker (1967, p. 1) já escrevia, na década de 1960, que “ser eficaz é a função do gerente”, no entanto, revela dificuldade de pessoas eficazes na ocupação de cargos gerenciais. Isso porque a “inteligência, imaginação, conhecimento são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá convertê-las em resultados”.

A eficácia, na visão de Drucker (1967, p. 22), pode ser aprendida e exercida tendo como base a aquisição de cinco hábitos ou práticas essenciais para um gerente eficaz, que são: 1) empregar bem o tempo; 2) conduzir os esforços para o resultado; 3) basear-se nas forças que o cercam, nunca basear suas atividades nas fraquezas do ambiente, da situação ou das pessoas envolvidas; 4) estabelecer as prioridades, concentrando-se no que pode produzir excelentes resultados e; 5) tomar decisões eficazes, pautadas nas opiniões diversas de forma sistematizada, buscando o uso da melhor estratégia.

Em continuidade a afirmativa de Drucker (1967, p.22), sobre a aprendizagem da eficácia, Motta (1997, p. 27) ressalta que “a educação consiste num processo pelo qual o indivíduo adquire novos valores, reconstrói sua experiência e aumenta o grau de compreensão sobre si próprio e sobre a realidade em que vive”. Motta (1997, p.27) afirma que aprendizado é constante, ocorrendo diariamente, principalmente, na forma assistemática, assim o autor mostra que a aprendizagem gerencial acontece tanto na vivência, na prática gerencial, quanto no conhecimento sistematizado pela teoria.

O aprendizado gerencial é o processo pelo qual o indivíduo adquire novos conhecimentos, atitudes e valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais (MOTTA, 1997, p. 28).

Ainda segundo Motta (1997, p. 28-29), este aprendizado envolve quatro dimensões básicas: a habilidade cognitiva, que significa “saber categorizar problemas administrativos, e ver relações entre categorias”; a habilidade analítica significa saber identificar os problemas administrativos, a utilizar-se das técnicas administrativas para buscar novas soluções; a habilidade; a habilidade comportamental, que está ligada à busca de novos comportamentos, principalmente nos relacionamentos interpessoais, visando a eficiência, eficácia e resultados positivos; por fim, a habilidade de ação, relacionada com a capacidade de transformar os conhecimentos adquiridos em ações efetivas na organização. Motta (1997, p. 30) conclui que o objetivo do aprendizado gerencial é “fortalecer a capacidade de ação dos dirigentes”.

Em relação aos papéis gerenciais, ainda na década de 1970, Mintzberg definiu, ao analisar a natureza do trabalho gerencial, três grupos de papéis: interpessoais, informacionais e decisórios. Ele associou aos gerentes papéis ligados a intuição e relação interpessoal: “o executivo é líder e empreendedor, comunica-se, aloca recursos, controla, negocia e administra conflitos” (BIONDO, 2005, p. 8). Os papéis interpessoais englobam o gerente como um representante da organização, um líder, cuja função é dirigir e motivar as pessoas, e como um agente de ligação, como criador e mantenedor de redes de comunicação dentro e fora a organização (MINTZBERG, 1973 *apud* DAVEL, 2005, p. 73).

Dentre os papéis informacionais, o gerente é um observador, sua função é de buscar e receber informações pertinentes ao seu trabalho e à organização, é também um difusor de informações, deve garantir que as informações sejam recebidas com efetividade e, por fim, é um porta-voz, que propaga as informações organizacionais para fora do ambiente organizacional (MINTZBERG; 1973 *apud* DAVEL, 2005, p. 73).

Nos papéis decisórios, o gerente assume a função de empreendedor, em constante busca de oportunidades de negócios. Tem papel de regulador, preparando a organização para situações novas ou adversas; é um distribuidor de recursos, pois tem a função de alocar os recursos que permitam aos colaboradores desempenhar suas tarefas. E, por fim, o papel de negociador, participando de discussões dentro e fora das organizações. (MINTZBERG, 1973 *apud* DAVEL, 2005, p. 73).

Mintzberg (2010, p. 60) elaborou um modelo de gestão incluindo a sua própria definição dos papéis gerenciais, de 1973, com algumas reconsiderações. Neste modelo, o autor mantém a ideia dos papéis gerenciais, no entanto, sob uma nova ótica: ele apresenta, então, a gestão sob três planos: 1) informações; 2) pessoas; 3) ação.

**Figura 01. Um modelo de gestão**



Fonte: Mintzberg (2010, p. 60).

De acordo com Mintzberg (2010, p. 61), o digrama mostra como os papéis gerenciais se relacionam: “a gestão ocorre em três planos do conceitual ao concreto: o das informações, o das pessoas e diretamente para a ação”. O autor explica que:

No plano das informações os gerentes comunicam (em todas as direções) e controlam (dentro da empresa). No plano das pessoas, lideram (dentro) e fazem conexões (com o mundo exterior). E no plano da ação, eles executam (dentro) e negociam (fora). [...] dentro de suas próprias cabeças, os gerentes estruturam, modelam (concebem estratégias, estabelecem prioridades, etc.) e programam (seu próprio tempo).

Mintzberg (2010, p. 62), inicialmente, apresenta os papéis gerenciais de estruturação e programação, que são intrínsecos aos gestores. No papel de estruturação, o

gerente delinea o seu trabalho tomando decisões, desenvolvendo estratégias, estabelecendo a forma como se darão os trabalhos na unidade. Em seguida, o papel de programação, que é essencial para que a estrutura funcione bem e, basicamente, pode ser compreendida com a separação e preparação das tarefas para posterior execução.

No plano da informação tem-se os papéis de comunicação: os gerentes recebem as informações por meio de “atividades de monitoramento” e as transmitem por meio de “atividades de disseminação dentro da unidade e atividades de porta-voz fora dela”. Neste plano, encontra-se também o papel de controle, que se trata de dirigir o trabalho dos subordinados, que ocorre por meio da tomada de decisão, da projeção de estratégias, estruturas e sistemas, da delegação, da designação, da distribuição. (MINTZBERG, 2010, p. 64-73).

No plano das pessoas, Mintzberg (2010, p. 74) considera que o “gerente ajuda outras pessoas a fazerem as coisas acontecer”. Neste plano, existem dois papéis do gestor: primeiro trata-se de liderar pessoas, os gerentes executam a liderança nos níveis individual, em equipe e em toda a unidade organizacional. De forma individual, o gestor libera a capacidade do indivíduo e colabora para seu desenvolvimento. Com relação as equipes, o gestor cria e mantém as equipes de trabalho da unidade. E, por fim, no nível da organização, o papel do gestor é estabelecer e fortalecer a cultura organizacional; é ligar-se a pessoas fora da unidade, constitui-se de manter relacionamento tanto entre outras pessoas de diferentes unidades da organização quanto de outras organizações. Tendo como atividades inerentes a este papel gerencial a “formação de redes, representação, apresentação e convencimento, transmissão e amortecimentos de pressões” (MINTZBERG, 2010, p. 74-89).

No terceiro plano, o da ação, considerado por Mintzberg (2010, p. 80) como a gerencia mais ativa e concreta, tem-se dois papéis gerenciais. Voltado para dentro da unidade organizacional, o papel do gerente é o de agir no interior da unidade, “a ação no contexto da gestão significa quase agir, ou seja, chegar perto de realizar uma ação: gerenciá-la diretamente, em vez de indiretamente com o encorajamento de pessoas ou processamento de informações”. Neste papel existem dois aspectos no trabalho gerencial, a gestão de projetos na qual o gerente pode participar ou comandar o projeto e o manejo de perturbações, que se trata de resolver os problemas que surgem. Voltado para fora da unidade organizacional ou da própria organização, existe como papel do gerente a negociação que possui dois aspectos principais: “a formação de coalisões em torno de questões específicas as vezes chamada de mobilização

de apoio – seguida pelo uso dessas coalisões, juntos com as redes estabelecidas, para se conduzir negociações” (MINTZBERG, 2010, p. 90-97).

Quinn *et. al.* (2003) também se propuseram em traçar o papel dos gerentes, e definiram oito papéis gerenciais: 1) mentor; 2) facilitador; 3) monitor; 4) coordenador; 5) diretor; 6) produtor; 7) negociador e 8) inovador.

O papel de mentor tem como função relacionar-se com os gerenciados, valorizando-os e promovendo seu desenvolvimento. No desempenho do papel de facilitador, o dirigente atua de forma semelhante ao mentor, mas com foco no grupo, estimulando o trabalho coletivo e administrando conflitos interpessoais (QUINN *et. al.*, 2003, p. 31, 64).

No papel de monitor, Quinn *et. al.* (2003, p.113,147) considera que o gerente é responsável pelo controle interno da unidade ou organização, assegurando a consistência e continuidade dos processos. E no papel de coordenador, o gerente deve coordenar o trabalho dos gerenciados, seja individual ou coletivamente, assegurando que o trabalho ocorra de forma tranquila e voltada para as necessidades organizacionais, controlando inclusive os possíveis conflitos entre indivíduos e entre unidades organizacionais.

O papel diretor está intrinsecamente ligado à função de liderança e é complementado pelo papel de produtor, em que busca o alcance e manutenção do equilíbrio entre produtividade e eficácia. O papel de negociador envolve a apresentação e negociação eficaz de ideia de interesse da organização ou unidade organizacional. O papel de inovador, envolve a criatividade, as mudanças e transformações da organização. (QUINN *et. al.*, 2003, p. 199- 331).

Nesta seção a gestão foi apresentada sob três perspectivas, como ciência, prática, e principalmente, como uma arte. Sobre o trabalho dos gerentes, foi abordada a dificuldade que os mesmos possuem em cumprir rotinas, visto a fragmentação recorrente de suas tarefas, em virtude das demandas que surgem. Outra importante consideração feita nesta seção, foi a respeito do aprendizado gerencial, que é um processo contínuo e necessário para que o gestor esteja cada vez mais preparado para alcançar a eficácia de seu trabalho. E, por fim, foram explorados os papéis gerenciais.

## **2.2 Competências gerenciais**

O primeiro conceito de competência surgiu em 1973 e foi mensurado por David McClelland, que considerava a competência como uma característica pessoal relacionada

eventualmente ao desempenho superior na realização de determinada tarefa ou situação (FLEURY; FLEURY, 2001; DUTRA, 2010).

Na concepção de Resende (2000, p. 32), a competência trata-se da “transformação de conhecimentos, aptidões e habilidades, interesse, vontade, etc. em resultados práticos”. O autor salienta que a competência é um resultado da combinação de conhecimento e comportamento. Conhecimento composto de “formação, treinamento, experiência, autodesenvolvimento” e comportamento. Este, por sua vez, engloba “habilidades, interesse, vontade” (RESENDE, 2000, p. 32).

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Ruas (2005, p. 40) compreende que “toda competência é fundamentada em um conjunto de capacidades”. A competência pode ser a mesma em diversas situações, no entanto, as capacidades se alteram de acordo com as condições para o desempenho da competência necessária. Ainda segundo o autor, “as capacidades podem ser entendidas como potenciais de competência que estão disponíveis para serem mobilizados numa ação específica” e que as “competências são entendidas como a ação que combina e mobiliza as capacidades e recursos tangíveis”. Assim, as competências devem ser exercidas visando as condições e os resultados esperados.

Motta (1997, p. 38) igualmente trata de capacidades. Para o autor, o gestor deve ter as seguintes capacidades:

Conhecer, desenvolver alternativas e responder a demandas, necessidades e apoios comunitários [...]; agir segundo etapas de uma ação racional calculada[...]; tomar decisões, interagir com grupos e indivíduos resolver problemas e conflitos à medida que surgem [...]; reativar e reconstruir constantemente a ideia da missão e dos objetivos comuns, conduzindo as pessoas à ação cooperativa desejada[...].

Bittencourt (2005, p. 137) considera a competência um “processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos e atitudes no qual o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências [...] a partir da interação com outras pessoas”.

De acordo com Dutra (2010, p. 24), a competência refere-se à organização ou às pessoas. Tem-se, de um lado, a organização, cujas competências são decorrentes da sua origem e desenvolvimento, consolidadas no conhecimento organizacional. E temos também as pessoas, com suas competências individuais que podem ou não ser requeridas e/ou

utilizadas pelas organizações. O autor conclui que as competências organizacionais e individuais se completam, ao passo que a organização transmite seu patrimônio de conhecimento, e também recebe o patrimônio das pessoas, e ressalta que são as pessoas que praticam a competência organizacional, agindo de acordo com o contexto.

Em se tratando de competência gerencial, Resende (2000, p. 60) esclarece: “são capacitações mais específicas da competência de gestão, compreendendo habilidades pessoais e conhecimentos de técnicas de administração ou gerenciamento, de aplicação em situações de direção, coordenação ou supervisão”.

Vários autores se dedicam ao estudo de competências gerenciais. Neste estudo, fez-se a escolha pela abordagem de Mintzberg (1994), Ruas (2005) e Quinn *et. al.* (2012) pela diferença temporal visto que cada abordagem retrata um período específico e porque são abordagens diferentes, ao mesmo tempo, em que se complementam.

Para Ruas (2005, p. 49), o gerente deve demonstrar quatro competências: a primeira competência “busca conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes” o gerente aborda as necessidades do cliente de forma ágil, fornecendo-lhes breve e eficiente retorno. Na competência 2, o gestor “associa a visão e a estratégia da empresa às situações e problemas gerenciais em que atua”, buscando coordenar o trabalho de acordo com as necessidades e levando em consideração a cultura e objetivos organizacionais. Na competência 3, o gerente “monitora e avalia as atividades e ações de sua área” com base no padrão e objetivos delimitados anteriormente pela organização, cabendo ao gestor, tomar as devidas providências de avaliação e correção quando necessárias. Por fim, na competência 4, o gestor “atua de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerencia” (RUAS, 2005, p. 50).

Sob outro ponto de vista, Mintzberg (1994 *apud* DAVEL, 2005, p 76) afirma que o trabalho dos gerentes é “fazer funcionar uma unidade administrativa” e, para tal, propõe o desenvolvimento de quatro competências mais ligadas as pessoas.

As competências pessoais de programação de atividades pessoais e de reflexão sobre si mesmo (introspecção e desenvolvimento do pensamento estratégico); as competências interpessoais de liderança de indivíduos e grupos, a capacidade de conectar os indivíduos dentro da organização e de inserir a organização no seu contexto; as competências ligadas a informação, como comunicação verbal, não-verbal, análise e controle; as competências ligadas a ação de conceber, planejar o tempo e mobilizar-se para conduzir bem uma ação ou um projeto concreto (MINTZBERG, 1994 *apud* DAVEL, 2005, p. 73).

Outro direcionamento é assumido por Quinn *et. al.* (2012, p. 11). O autor explica



que, a partir da década de 1980, as mudanças na economia mundial tornaram a administração das organizações ainda mais complexas, em um contexto no qual a criatividade e inovação se mostravam em declínio, os modelos gerenciais tornaram-se incapazes de atender, isoladamente, as necessidades empresariais, visto a especificidade de cada um. Com isso, surgiu a ideia de rebuscar, em cada modelo, aqueles valores que seriam úteis diante do novo contexto vivenciado. Esta abordagem de interação entre os modelos gerenciais, origina a estrutura de valores concorrentes, dividida em quatro áreas, que são: colaborar, controlar, competir e criar, e atribui as competências para cada área, conforme segue:

Para a área de Colaborar, que objetiva criar e sustentar o compromisso e a coesão, Quinn *et. al.* (2012, p. 39) citam as competências gerenciais de:

a) Entender a si mesmo e os outros: inicialmente, o gestor deve reconhecer suas potências e suas fraquezas, conhecer o seu trabalho e compreender a forma como interage com os outros indivíduos e, posteriormente, deve buscar este mesmo conhecimento em seus colaboradores, como eles trabalham, como desenvolvem suas capacidades, como realizam as suas funções (QUINN *et. al.*, p. 41-45);

b) Comunicar com honestidade e efetividade: a comunicação possui vários elementos que vão de pensar até o ato final de interpretar a mensagem. É importante que o gestor se comunique de maneira efetiva, visando eliminar ruídos que geram incompreensão e atrapalham a comunicação da unidade de trabalho assim e da organização como um todo (QUINN *et. al.*, p. 53-65).

c) Orientar e desenvolver pessoas: o gestor tem como papel orientar os colaboradores de acordo com as necessidades e objetivos organizacionais, é papel deste desenvolver as competências e habilidades de seus funcionários (QUINN *et. al.*, p. 66-80).

d) Gerenciar grupos e liderar equipes: a figura do gestor vai desde a criação ao monitoramento das equipes e grupos de trabalho. Compete a este guiar, controlar e influenciar o trabalho das equipes, visando o cumprimento dos objetivos (QUINN *et. al.*, p. 81-100).

e) Gerenciar e estimular o conflito construtivo: o gestor deve compreender os tipos de conflitos, sejam ele de relacionamento ou tarefa, e identificar as origens do conflito e suas consequências a fim de analisar as estratégias para administrá-los, buscando sempre que os conflitos gerem resultados positivos para a organização (QUINN *et. al.*, p. 100-116).

As competências inerentes à área de controlar objetivam manter a continuidade e estabilidade da organização conforme segue (QUINN *et. al.*, p. 125):

a) Organizar fluxos de informações: o gestor deve possuir a habilidade de entender os dados que são relevantes para seu trabalho e se desfazer do excesso de informações que são irrelevantes, direcionando as informações para seus respectivos interessados, atendo-se apenas ao material que lhe cabe (QUINN *et. al.*, p. 126-138);

b) Trabalhar e gerenciar por meio das funções: o gestor deve buscar ferramentas para alinhamento do trabalho em equipes interfuncionais, se pautando em diretrizes e princípios norteadores deste tipo de trabalho (QUINN *et. al.*, p. 140-149);

c) Planejar e coordenar projetos: definir os projetos que serão desenvolvidos, gerenciando com foco na eficiência e eficácia (QUINN *et. al.*, p. 151-169);

d) Medir e monitorar o desempenho e a qualidade: o gestor deve definir as medidas e critérios para análise de desempenho e qualidade, utilizando de ferramentas que permitam melhor controle (QUINN *et. al.*, p. 170-180).

As competências relacionadas à área de competir buscam o fornecimento de informações/instruções objetivas, para o alcance de resultados produtivos. Segundo Quinn *et. al.* (2012, p. 209) essas competências são:

a) Desenvolver e comunicar uma visão: o processo de formular uma visão é composto de três etapas, estruturar e definir a visão, possuir componentes e conteúdos corretos e, por fim, esta visão deve ser articulada e comunicada de forma efetiva (QUINN *et. al.*, p. 210-220);

b) Estabelecer metas e objetivos: a definição de metas e objetivos se alinham a visão, “a definição das metas é uma ferramenta crítica para a conquista pessoal e para direcionar os empenhos das pessoas e grupos de pessoas rumo a um fim comum (QUINN *et. al.*, p. 225-234);

c) Motivar a si e aos outros: "exige que os líderes gestores alcancem e mantenham um equilíbrio entre conseguir o empenho e a produtividade e a manutenção geral da saúde e efetividade deles mesmos e de seu pessoal" (QUINN *et. al.*, p. 240);

d) Projetar e organizar: Estruturar e organizar o trabalho, delineando tarefas a alocando recursos e pessoas de acordo com os objetivos organizacionais (QUINN *et. al.*, p. 240);

e) Gerenciar a execução e buscar resultados. A execução possui três processos principais, o processo de pessoas, que deve ser otimizado visando o alcance dos objetivos, o processo de estratégia, que se trata de um plano de ação, e o processo de operações, que é o caminho a se seguir para alcançar os objetivos (QUINN *et. al.*, p. 279-287).

Por fim, a última área – criar - busca promover as mudanças internas e a adaptação às mudanças externas. Fazem parte deste conjunto de competências (QUINN *et. al.*, p. 299):

a) Usar o poder e a influência com ética e efetividade: o gestor deve usar seu poder e influência de maneira a obter os resultados organizacionais, inspirando e motivando pessoas (QUINN *et. al.*, p. 300-314);

b) Patrocinar e vender novas ideias (QUINN *et. al.*, p. 317-332);

c) Estimular e promover inovação: os gerentes não precisam ser os agentes de criação ou inovação, a eles cabe criar ambientes propícios à inovação (QUINN *et. al.*, p. 336-346);

d) Negociar acordo e compromissos: as negociações devem ocorrer de forma bilateral, impor condições unilaterais utilizando do poder e influência pode acarretar em problemas de relacionamento. Se faz necessário buscar um equilíbrio de interesses, mas sem deixar de lado os objetivos organizacionais (QUINN *et. al.*, p. 350-358);

e) Implementar e sustentar a mudança: o trabalho de liderar a mudança possui três componentes “(1) criar uma visão compartilhada do futuro, (2) compartilhar a responsabilidade e propriedade de alcançar a visão e (3) se concentrar em desenvolver a capacidade das pessoas envolvidas em trabalhar no seu melhor” (BRADFORD E COHEN, 1984 *apud* QUINN *et. al.*, 2012, p. 369).

Conforme exposto, muitas são as competências requeridas dos gestores na atualidade. Essas competências são de ordem pessoal e profissional, que permitirão ações mais assertivas no contexto organizacional. Em um esforço de sintetizar e, ao mesmo tempo, melhor visualizar, as competências citadas por Mintzberg (1994), Ruas (2005) e Quinn *et. al.* (2012) são expostas no quadro 1.

Quadro 1. Competências gerenciais

Competências Gerenciais	
Autor	Competências gerenciais
Mintzberg, 1994 <i>apud</i> Davel, 2005	Competências de programação de atividades pessoais e de reflexão sobre si mesmo (introspecção e desenvolvimento do pensamento estratégico)
	Competências interpessoais de liderança de indivíduos e grupos, a capacidade de conectar os indivíduos dentro da organização e de inserir a organização no seu contexto
	Competências ligadas a informação, como comunicação verbal, não-verbal, análise e controle
	Competências ligadas a ação de conceber, planejar o tempo e mobilizar-se para conduzir bem uma ação ou um projeto concreto
	Conhecer de maneira sistemática a opinião dos clientes a opinião dos clientes e é ágil nas respostas aos seus feedbacks e necessidades
	Associar a visão a estratégia da empresa às situações e problemas gerenciais em que

Ruas, 2005	atua	
	Monitorar e avaliar as atividades e ações de sua área a partir de padrões e indicadores que adotam medidas de correção a avaliação quando necessárias	
	Atuar de forma orientada para o desenvolvimento do espírito de equipe nas situações e problemas que gerencia	
Quinn <i>et. al.</i> , 2012	Conjuntos de atividades dos valores concorrentes	Competências gerenciais
	COLABORAR: Criar e sustentar o compromisso e a coesão	Entender a si mesmo e os outros; Comunicar com honestidade e efetividade; Orientar e desenvolver pessoas; Gerenciar grupos e liderar equipes; Gerenciar e estimular o conflito construtivo.
	CONTROLAR: Estabelecer e manter a estabilidade e a continuidade	Organizar fluxos de informações; Trabalhar e gerenciar por meio das funções; Planejar e coordenar projetos; Medir e monitorar o desempenho e a qualidade
	COMPETIR: Melhorar a produtividade e aumentar a lucratividade	Desenvolver e comunicar uma visão; Estabelecer metas e objetivos; Motivar a si e aos outros; Projetar e organizar; Gerenciar a execução e buscar resultados;
	CRIAR: Promover a mudança e estimular a adaptabilidade	Usar o poder e influência com ética e efetividade; Patrocinar e vender novas ideias; Estimular e promover inovação; Negociar acordo e compromissos; Implementar e sustentar a mudança:

Fonte: elaborado a partir de Mintzberg (1994), Ruas (2005), Quinn *et. al.* (2012)

Este subitem tratou dos conceitos de competência de um modo geral, conceituando-a principalmente como um conjunto de capacidades e habilidades que podem ser combinadas para a realização de determinadas ações. Também trouxe um conceito de competência gerencial, associando a definição de competência com o desenvolvimento das atividades de cunho gerencial. E por fim, foram elencadas as principais competências gerenciais, que juntamente com o exposto no tópico anterior sobre gestão, dão base para a abordagem da gestão secretarial, na próxima seção.

### 3 GESTÃO SECRETARIAL

Os avanços científicos e tecnológicos que acontecem com cada vez mais rapidez no mundo globalizado, atingem principalmente as esferas organizacionais, moldando novos padrões de comercialização, novos produtos, e principalmente, novos perfis profissionais. Nesta perspectiva, o perfil do profissional de secretariado executivo também se modificou ao longo do tempo, este deixa de exercer funções somente técnicas e passa a atuar de forma mais ativa, pensando e gerenciando as suas atividades no contexto organizacional (DURANTE *et. al.*, 2007, p. 64; DURANTE, 2009, p. 136).

Biscoli e Cielo (2004, p. 17) afirmam que neste contexto de mudanças organizacionais cabe ao secretário executivo assumir “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 mesmo demora no processo de decisão”.

Ainda segundo Biscoli e Cielo (2004, p. 18), “a secretária dá lugar a um profissional com conhecimentos ecléticos, tanto de estrutura, quanto de comportamento organizacional, bases da gestão secretarial”. Conforme Tagliari e Durante (2009, p. 37), este perfil começou a ser remodelado a partir da década de 90, pois “secretário passou a assumir responsabilidades, funções e atribuições mais complexas, exigindo a construção de um perfil menos técnico e mais humanístico, holístico e gerencial”.

Nesta mesma visão, Camargo *et. al.* (2015, p. 7) também destacam a evolução do perfil do secretário executivo, retratando que o tipo de atividade antes desenvolvida por este profissional era de origem apenas técnica, e que, nas últimas décadas, vem se desenvolvendo um profissional com maior habilidade intelectual, saindo do campo das funções básicas secretariais e galgando novos espaços e papéis na organização.

O profissional de secretariado executivo conquistou seu espaço no mundo organizacional deixando de lado o tecnicismo, atuando como assessor ligado diretamente aos gestores, tornando-se um “profissional intelectual” capaz de atuar nas áreas de assessoria, gestão, consultoria e pesquisa acadêmica, de acordo com as Ciências da Assessoria (CAMARGO *et. al.*, 2015, p. 1).

Esta sessão busca levantar concepções sobre a gestão secretarial, relacionando ideias, aprendizagem e as competências do gestor secretarial.

### 3.1 Considerações sobre Gestão Secretarial

Os primeiros conceitos de Gestão Secretarial foram abordados por Natalense, em 1995, que atrelou ao trabalho secretarial conceitos gerenciais de liderança, motivação, criatividade, tal qual a atuação de seus superiores (NATALENSE, 1995 *apud* DURANTE, 2009, p.138).

Para Biscoli e Cielo (2004, p. 12) a função do gestor secretarial é “assessorar a empresa e seus dirigentes a administrar a mudança e a rotina da mesma”. Seguindo esta linha de pensamento, Durante *et. al.* (2007, p. 64) considera que “o secretário executivo também atua como gestor no ambiente organizacional, pois está envolvido com os resultados que a empresa visa alcançar, com o processo decisório, além de desenvolver as funções gerenciais”.

Segundo Lasta e Durante (2008, p. 14),

O gestor secretarial analisa a situação, coordena a equipe de trabalho, busca soluções com agilidade, facilitando e negociando condições visando um resultado eficiente no menor tempo possível. Apesar dos imprevistos que originam demandas imediatas, faz-se necessário o planejamento e a organização dos compromissos e das atividades, identificando os que exigem solução urgente dos demais.

Apesar de reconhecer o secretário como gestor, Lasta e Durante (2008, p. 15), revelam também as limitações deste gerenciamento, decorrentes principalmente da falta de conhecimento dos seus superiores, os mesmos muitas vezes não conhecem as competências do profissional de secretariado executivo. Por muitas vezes, este desconhecimento, ocorre pela falta de formação de muitos profissionais que habitam o mercado de trabalho, e que desempenham apenas funções previamente estabelecidas, de cunho operacional.

Sob a ótica das funções gerenciais de planejamento, organização, direção e controle, Durante (2009, p. 138) destaca o profissional de secretariado no perfil de gestor enquanto planejador das suas ações, estabelecendo objetivos, metas, prazos e metodologias, assim como organizando as atividades, a nível individual, de grupo e organizacional. O profissional também atua como um mediador nas relações interpessoais internas e externas à organização, e controla o fluxo de informações, documentos e etc.

Ao se tratar das Ciências da Assessoria, Nonato Junior (2009, p. 160) considera que a Gestão Secretarial pertence a área da Assessoria Executiva (Assessoria Executiva), pois esta

Caracteriza-se pelo estudo do conhecimento em Secretariado que está ligado às questões do trabalho de assessoria executiva empresarial, oficial ou gerencial autônoma. Os estudos dessa área relatam a atuação do profissional de Secretariado

como gestor do conhecimento no ambiente de trabalho congregando os mais diversos conceitos que envolvem o fazer e o saber do secretário executivo em suas atividades de cunho gerencial.

Apesar de a gestão secretarial ser um tema abordado na esfera acadêmica, ainda não possui uma delimitação teórica. Acredita-se que a falta de um conceito e uma definição prejudique esta delimitação. Um dos motivos para esta dificuldade dimensional se dá pela variedade de assuntos que a gestão secretarial abrange, tornando-se difícil delimitar o que realmente engloba o tema (SILVA, BARROS E CRUZ, 2015, p. 223).

Os assuntos pertinentes à gestão secretarial encontrados nas publicações sobre o tema são:

gestão de pessoas, virtualidade, gestão de carreira, gestão do tempo, tecnologia da informação, idiomas, consultoria, gerenciamento de rotina, empowerment, liderança, administração eclesial, gestão da qualidade, gestão do conhecimento, cidadania organizacional (SILVA, BARROS E CRUZ, 2015, p. 223).

Barros *et. al.* (2013, p. 40), igualmente, consideram que o secretário executivo desempenha atividades relacionadas às funções gerenciais e citam as seguintes atividades:

(...) planejamento, acompanhamento e realização do planejamento; organização dos trabalhos a serem realizados na área de Secretariado, participação na distribuição de atividades dos funcionários, participação na organização de métodos e processos de trabalho; direção, desenvolvimento das atividades de liderança, supervisão de atividades dos funcionários e controle, avaliação do alcance dos objetivos e metas.

Observa-se, portanto, que é recorrente o posicionamento do secretário executivo envolvido em atividades de gestão, caracterizando a gestão secretarial. Em decorrência dessas mudanças, a formação em secretariado executivo também precisou ser modificada, visando um profissional preparado para as exigências do mercado de trabalho. É no ensino superior que os conhecimentos de gestão podem ser apreendidos e aprofundados.

Em 2005, foram implementadas as diretrizes curriculares nacionais (DCNs) para os cursos de bacharelado em Secretariado Executivo, destacando-se a inserção de disciplina de gestão secretarial, bem como o fortalecimento de disciplinas ligadas à área de gestão, para fomento do conhecimento gerencial (BISCOLI; CIELO, 2004, p. 16). As referidas autoras consideram que a aprendizagem em gestão secretarial não é mais um diferencial para o profissional e, sim, uma necessidade básica para o sucesso do secretário executivo.

O artigo 3º das DCNs, que trata do perfil desejado do formando em secretariado, deixa claro o enfoque da gestão.

O bacharel em Secretariado Executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a **capacidade de gerir e administrar processos e pessoas**, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de comportamento microorganizacional, mesoorganizacional e macroorganizacional (BRASIL, 2005, p. 2, grifo meu).

Evidencia-se, pela DCN, que o profissional de secretariado executivo tem seu perfil atrelado a gestão e, portanto, os cursos de graduação têm a responsabilidade de formar profissionais com competências e habilidades gerenciais. O artigo 4º, que trata das competências e habilidades dos formandos referem, igualmente, as de gestão:

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; **III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção**; IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; **V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão**; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX - **gerenciamento de informações**, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X - **gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais**[...].(BRASIL, 2005, p. 2-3, grifo meu).

Ainda de acordo com as DCNs, os projetos pedagógicos dos cursos devem contemplar conteúdos básicos, teórico-práticos, e conteúdos específicos, dentre estes destaca-se a aprendizagem em gestão e gestão secretarial:

II - Conteúdos específicos: estudos das técnicas secretariais, da gestão secretarial, da administração e planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas, de organização e métodos, de psicologia empresarial, de ética geral e profissional[...](BRASIL, 2005, p. 3).

Silva, Barros e Barbosa (2012, p. 124) ressaltam a importância do estudo da Gestão Secretarial para o desenvolvimento da profissão. No entanto, as autoras consideram que as publicações acerca do tema ainda são poucas, e que o construto necessita de mais pesquisas, empíricas, principalmente, visto que a maior parte da produção encontrada é de cunho teórico.



Por fim, Barros *et. al.* (2013, p. 45) consideram que são grandes os desafios para a profissão de secretário executivo, e estes profissionais vem evoluindo e ampliando seus conhecimentos e suas competências, contribuindo, assim, para o sucesso da profissão, e também para efetivo desenvolvimento organizacional, através da gestão das atividades secretarias.

### **3.2 Competências gerenciais desenvolvidas pelo Secretariado Executivo**

Neste subitem, o propósito é verificar quais competências o gestor secretarial necessita para o devido desempenho da gestão secretarial. Nos tópicos anteriores, a gestão secretarial pôde ser compreendida como a atuação do profissional de secretário na figura de gestor da secretaria, aplicando as funções gerencias de planejamento, organização, direção e controle no desempenho das atividades das quais é responsável. O gestor secretarial também está envolvido no processo decisório e com os resultados organizacionais. Tratou-se, anteriormente, conceitos de competência que, de forma mais simples, pode ser compreendida com um conjunto de habilidades e capacidades, tanto do indivíduo quanto da organização, que se combinam para a realização de determinadas demandas organizacionais (FLEURY; FLEURY, 2001; RUAS, 2005;).

Segundo Biscoli e Cielo (2004, p. 18), compete ao gestor secretarial “compartilhar responsabilidades através da formação de equipes”, motivar as pessoas, permitindo-lhes a captação de conhecimentos, habilidades e informações para seu desenvolvimento individual e organizacional, assim como utilizar-se de conceitos e ferramentas gerenciais além de ideias e experiências para encarar os desafios que se apresentam.

Para Tagliari e Durante (2009, p. 40), o perfil do gestor secretarial é composto pelas seguintes competências gerenciais:

(...) organização, planejamento, liderança, comunicação, trabalho em equipe, motivação, adaptação a mudanças, negociação, tomada de decisão, gerenciamento de informações, controle, dinamismo, iniciativa, conhecimento técnico, ética profissional, autocontrole, flexibilidade, criatividade, empreendedorismo e programador de soluções.

Além disso, Tagliari e Durante (2009, p. 41) se propuseram a traçar um paralelo entre as competências do gestor e do secretário executivo, conforme quadro 2:

Quadro 2. Competências do Gestor X Secretário Executivo

Gestor	Secretário executivo
Visão estratégica	Planejamento
Planejamento	Organização
Organização	Controle
Controle	Liderança
Liderança	Comunicação/gerenciamento de informações
Comunicação	Trabalho em equipe
Trabalho em equipe	Motivação
Motivação	Tomada de decisão
Processo decisório	Negociação
Negociação	Proatividade/ dinamismo/ iniciativa
Proatividade	Criatividade
Criatividade	Flexibilidade/ adaptação a mudanças
Flexibilidade	Autocontrole, gerenciamento de conflitos
Competência interpessoal	

Fonte: Tagliari e Durante (2009, p. 41).

Tagliari e Durante (2009, p.41) explicam que apenas a visão estratégica difere nas competências de ambos os profissionais, no entanto, reconhecem também que gestor e secretário executivo desempenham as competências em diferentes níveis organizacionais, em que geralmente o secretário situa-se no nível tático enquanto o gestor, referindo-se ao administrador, no nível estratégico.

Convergindo com este pensamento, Cordeiro e Giotto (2009, p. 27) consideram que as áreas secretarial e administrativa são muito próximas, visto que ambos os profissionais se situam no mesmo ambiente organizacional, ambiente este, que sofre mutações constantes, sendo cada vez mais competitivo e exigente. Os autores estudaram a complementaridade das competências gerenciais dos gestores e gestores secretariais, afirmando que “ambas as profissões apresentam aspectos comportamentais ou habilidades humanas afins complementares”.

O secretário executivo e o administrador, em suas rotinas diárias, têm colocado em prática competências afins, o que se deve a aspectos comportamentais ou habilidades pessoais que ambos têm em comum. Além disso, algumas atividades são de competência de ambos. Da mesma forma, em suas atividades um tem a competência que complementa a do outro. É interessante observar que elas tendem a tornar o trabalho mais produtivo e o alcance dos objetivos e metas propostos mais ágil. O secretário tende a ser um suporte ao seu executivo, como fica bastante evidente na complementaridade de competências de ambos os profissionais (CORDEIRO; GIOTO, 2009, p. 26).

Nesta perspectiva de semelhança e complementaridade das competências do gestor e do secretário executivo, Cordeiro e Giotto (2009, p.25), relacionaram os aspectos comportamentais ou habilidades humanas e competências afins de ambos os profissionais, conforme quadro 3, abaixo:

Quadro 3: Resumo dos aspectos comportamentais ou habilidades humanas e competências dos profissionais de secretariado executivo e da administração.

Aspectos Comportamentais ou Habilidades Humanas e Competências Afins	
Secretário Executivo	Administrador
Tomada de decisões	Tomada de decisões
Administração de conflitos	Administração de conflitos
Delegação	Delegação
Eficiência	Eficiência
Perceptividade	Perceptividade
Criatividade	Criatividade
Competência Administrativa	Competência Administrativa
Motivação	Motivação
Negociação	Negociação
Empreendedorismo	Empreendedorismo
Comunicação	Comunicação
Flexibilidade	Flexibilidade
Domínio de tecnologias	Domínio de tecnologias
Aspectos Comportamentais ou Habilidades Humanas e Competências Complementares	
Agente facilitador	Aconselhamento
Lealdade e discrição	Política
Conhecimento da empresa e cultura geral	Impacto social
Assistência e assessoramento direto a executivos; interpretação e sintetização de textos e documentos; versão e tradução em idioma estrangeiro	Elaboração de documentos especializados
Coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas	Atividades nos campos de administração geral, como administração e seleção de pessoal, organização, análise, métodos e programas de trabalho, orçamento, administração de material e financeira, relações públicas administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que estes se desdobrem ou com os quais sejam conexos
Dinamismo e pró-atividade	Supervisão
Comprometimento com a empresa; participação e dedicação	Agenciamento de mudanças
Conhecimentos protocolares; técnicas secretariais; arquivo; registro e distribuição de expedientes; orientação da avaliação e seleção da correspondência	Exercício de funções e cargos de administrador em diversas áreas em que fique expresso e declarado o título do cargo abrangido
Polivalência; iniciativa e planejamento, organização, liderança e controle de viagens, eventos, reuniões, agendas e arquivos	O exercício de funções de chefia ou direção, intermediária ou superior, assessoramento e consultoria em órgãos, ou seus compartimentos, da administração pública ou de entidades privadas, cujas atribuições envolvam principalmente, a aplicação de conhecimentos inerentes às técnicas de administração

Fonte: Cordeiro e Gioto (2009, p. 25).

Barros *et. al.* (2013, p. 37) consideram como competências gerenciais pertinentes ao secretário executivo o “pensamento estratégico, capacidade de identificar oportunidade de crescimento, inovar e elaborar objetivos na organização” bem como o “empreendedorismo, tomadas de decisões, comunicação, trabalho em equipe, orientação para o cliente, inovação e criatividade”.

Barros *et. al.* (2013, p. 40) estudaram as competências gerenciais desenvolvidas pelo secretário executivo de acordo com os papéis gerenciais, propostos por Quinn *et. al.* (2012) de mentor, facilitador, monitor, coordenador, diretor, produtor, negociador, inovador, conforme Quadro 4:

Quadro 4 - Papeis gerenciais x Competências gerenciais do secretário executivo

Papeis gerenciais	Competências gerenciais do SE.
1. Mentor	Compreensão de si mesmo e dos outros; Capacidade de perceber como as emoções afetam tanto o profissional quanto os outros; comunicação eficaz e desenvolvimento dos empregados.
2. Facilitador	Construção de equipes.
3. Monitor	Administração de informações por meio de pensamento crítico.
4. Coordenador	Gerenciamento de projetos.
5. Diretor	Planejamento e organização relativos, principalmente, aos serviços de secretaria.
6. Produtor	Administração do tempo, do estresse e equilíbrio de demandas concorrentes.
7. Negociador	Negociação de acordos e compromissos; Contribuição por meio da apresentação de ideias e sugestões e opiniões para tomada de decisão em reuniões, com pares e subordinados.
8. Inovador	Pensamento criativo.

Fonte: Adaptado de Barros *et. al.* 2013.

Para melhor compreensão e visualização das competências elencadas neste subitem, foi elaborado o quadro 5, onde serão listadas as competências gerenciais necessárias ao exercício da gestão secretarial citadas por Biscoli e Cielo (2004), Tagliari e Durante (2009), Cordeiro e Gioto (2009) e Barros *et. al.* (2013).

Quadro 5: Competências gerenciais necessárias ao secretário executivo

Autor	Competências gerenciais necessárias ao gestor secretarial
Biscoli e Cielo (2004)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compartilhar responsabilidades através da formação de equipes</li> <li>• Motivar as pessoas, permitindo-lhes a captação de conhecimentos, habilidades e informações para seu desenvolvimento individual e organizacional</li> <li>• Utilizar-se de conceitos e ferramentas gerenciais além de ideias e experiências para encarar os desafios que se apresentam.</li> </ul>
Tagliari e Durante (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento</li> <li>• Organização</li> <li>• Controle</li> <li>• Liderança</li> <li>• Comunicação/gerenciamento de informações</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Motivação</li> <li>• Tomada de decisão</li> <li>• Negociação</li> <li>• Proatividade/ dinamismo/ iniciativa</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Flexibilidade/ adaptação a mudanças</li> <li>• Autocontrole, gerenciamento de conflitos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tomada de decisões</li> </ul>

Cordeiro e Gioto (2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administração de conflitos</li> <li>• Delegação</li> <li>• Eficiência</li> <li>• Perceptividade</li> <li>• Criatividade</li> <li>• Competência Administrativa</li> <li>• Motivação</li> <li>• Negociação</li> <li>• Empreendedorismo</li> <li>• Comunicação</li> <li>• Flexibilidade</li> <li>• Domínio de tecnologias</li> </ul>
Barros <i>et. al.</i> (2013)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compreensão de si mesmo e dos outros;</li> <li>• Capacidade de perceber como as emoções afetam tanto o profissional quanto os outros; comunicação eficaz e;</li> <li>• Desenvolvimento dos empregados.</li> <li>• Construção de equipes.</li> <li>• Administração de informações por meio de pensamento crítico.</li> <li>• Gerenciamento de projetos.</li> <li>• Planejamento e organização relativos, principalmente, aos serviços de secretaria.</li> <li>• Administração do tempo, do estresse e equilíbrio de demandas concorrentes.</li> <li>• Negociação de acordos e compromissos;</li> <li>• Contribuição por meio da apresentação de ideias e sugestões e opiniões para tomada de decisão em reuniões, com pares e subordinados.</li> <li>• Pensamento criativo.</li> </ul>

Fonte: elaborado da pesquisa Bíscoli e Cielo (2004), Tagliari e Durante (2009), Cordeiro e Gioto (2009) e Barros *et. al.* (2013)

Ao comparar os quadros 1 e 5, ambos tratando de competências gerenciais, no entanto, o quadro 5 com enfoque no trabalho secretarial, é notável que muitas competências se repetem, principalmente, as competências de liderança, comunicação, gerenciamento de informações, motivação, trabalho em equipe, orientação e desenvolvimento de pessoas, inovação, negociação, gerenciamento por meios das funções (planejamento, organização, direção e controle).

Este capítulo acerca da gestão secretarial levantou considerações importantes sobre o construto, visto que apesar de ser popular na academia é um assunto ainda em discussão e de difícil delimitação, evidenciando a necessidade de mais pesquisas que colaborem com o seu desenvolvimento. Além disso, foram expostas as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de secretariado executivo, as quais exigem uma formação acadêmica que possibilite ao egresso o pleno conhecimento da gestão e gestão secretarial. Finalmente, foram identificadas as competências gerenciais necessárias ao gestor secretarial.



## **4 METODOLOGIA**

Para Marques (2006, p. 9), a metodologia é “uma caminhada que se faz para ir além do conhecimento que se tem até aqui e agora”. O referido autor compreende que o conhecimento é um processo inacabado, que pode ser enriquecido e modificado ao longo de novas pesquisas. Consoante, Minayo (2009, p. 14) compreende que a metodologia é “o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade”. A autora considera que a metodologia não se constitui somente de técnica, mas que também inclui “as concepções teóricas da abordagem, articulando-se com a teoria, com a realidade empírica e com os pensamentos sobre a realidade”.

A fim de esclarecer o caminho que foi adotado na realização da presente pesquisa, este capítulo detalhará a classificação da pesquisa, informando o universo, o tipo de coleta de e análise adotados para o atingimento dos objetivos propostos.

### **4.1 Classificação da pesquisa**

Os critérios para a classificação de uma pesquisa têm como base seus objetivos gerais (GIL, 2010, p. 27; VERGARA, 2013, p. 41). Nesta perspectiva, encontram-se três grupos de pesquisa relacionadas aos objetivos gerais, sendo elas a pesquisa exploratória, a descritiva e a explicativa.

A presente pesquisa, que investiga a compreensão de formandos do curso de Secretariado Executivo sobre a Gestão Secretarial, com relação aos fins, caracteriza-se como exploratória e descritiva. É exploratória pois o tema gestão secretarial com enfoque na compreensão de discentes foi pouco explorado, sendo encontrado até o momento apenas dois trabalhos de mesma autoria (SILVA; BARROS; CRUZ, 2015, 2016), o primeiro apresentado no IV ENASEC (Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado), e o segundo publicado Revista de Gestão em Análise, que sinalizou lacunas que este estudo pretende abordar, que são as competências do gestor secretarial. Afinal, de acordo com Marques (2006, p. 52), a pesquisa exploratória é “um processo adotado para se obter maiores informações sobre determinado tema”. E, segundo Gil (2013, p. 27), este tipo de pesquisa envolve em sua maioria: “a) levantamento bibliográfico; b) entrevista com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e c) análise de exemplos que “estimulem a compreensão”.

Esta pesquisa também se caracteriza como descritiva pois procura identificar uma realidade. Segundo Gil (2010, p. 28) se incluem neste grupo “as pesquisas que tem por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população”.

Quanto a sua natureza, as pesquisas podem ser qualitativas, quantitativas ou ambas. Visto que a finalidade desta pesquisa é identificar como os estudantes de Secretariado Executivo compreendem a gestão secretarial, esta pesquisa é qualitativa, pois, segundo Marques (2006, p. 38), neste tipo de abordagem os “dados não são passíveis de serem matematizados [...] podem ser entendidas como a visão de mundo”. E de acordo com Minayo (2009, p. 16), compreende-se o “universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes” encontradas em determinadas realidades sociais.

Com relação aos meios de investigação, inicialmente, realizou-se uma revisão da literatura em livros e artigos sobre gestão e gestão secretarial, na busca de explorar o assunto em torno dos objetivos propostos: conceitos sobre gestão secretarial e competências gerenciais do secretário executivo. Esta pesquisa enquadra-se também como pesquisa de campo, que de acordo com Marques (2006, p. 54) “é aquela que coleta dados primários, ou seja, aqueles obtidos diretamente na fonte, independentemente se a abordagem é qualitativa ou quantitativa”.

## **4.2 Universo da pesquisa**

Para Marques (2006, p. 56) o universo da pesquisa significa o “conjunto, a totalidade de elementos que possuem determinadas características, definidas por um estudo”. Tem-se como universo deste estudo os estudantes em Secretariado Executivo da Universidade Federal do Ceará, no período de 2017.1, observando-se como critério:

- i) Estar regularmente matriculado com no mínimo 60% de carga horária integralizada até 2016.2.

Este critério foi adotado objetivando pesquisar as opiniões dos estudantes que já estão na fase de conclusão do curso ou com boa parte da carga horária cumprida.

Para constituir o universo desta pesquisa, recorreu-se à coordenação do Curso, que mediante requerimento, forneceu uma lista dos alunos regularmente matriculados e a carga horária já finalizada de cada um. Com base na lista e nos critérios descritos anteriormente, o universo ficou composto de 42 estudantes. A coleta de dados buscou informações com esse público constituído de 42 sujeitos, dos quais 21 forneceram retorno.



### 4.3 Coleta e análise dos dados

Para o alcance dos objetivos propostos, o instrumento de coleta de dados escolhido para esta pesquisa foi o questionário, construído com base no material encontrado na fase da revisão de literatura. Gil (2010, p. 102) define o questionário como “conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”.

O questionário foi construído visando responder aos objetivos específicos desta pesquisa. Contemplou duas perguntas principais e mais uma sobre a ocupação, e relação com atividades ou cargo de gestão:

1. Defina o que é gestão secretarial para você?
2. Cite quais competências você considera necessárias ao gestor secretarial.

O questionário foi aplicado aos alunos em sala de aula, durante a disciplina de Administração Mercadológica, do 7º semestre; posteriormente; foi enviado via e-mail para o restante dos estudantes que compunham a população pesquisada. A coleta dos dados ocorreu de primeiro a 10 de julho de 2017, tendo obtido retorno positivo de 21 sujeitos.

Os dados obtidos foram organizados em um banco de dados e analisados por meio da análise de conteúdo que, segundo Martins e Theóphilo (2007, p. 96), “busca a essência de um texto nos detalhes as informações, dados e evidências disponíveis” e compreende três etapas fundamentais: pré-análise, descrição analítica e interpretação inferencial.

Pré-análise: coleta e organização do material a ser analisado; Descrição analítica: estudo aprofundado do material, orientado pelas hipóteses e referencial teórico. Escolhas das unidades de análise (a palavra, o tema, a frase, os símbolos etc.). Essas unidades são juntadas segundo algum critério e definem as categorias[...]; Interpretação inferencial: com os quadros de referências, os conteúdos (manifesto e latente) são revelados em função dos propósitos do estudo.

Desta forma, os dados obtidos foram digitados, aglomerados de acordo com a proximidade de sentido e analisados. Os sujeitos foram identificados por número, de um a 21. No próximo capítulo, são apresentados os dados obtidos e interpretados a luz do referencial teórico.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta sessão tem por propósito apresentar os dados coletados na pesquisa. O quadro a seguir apresenta as respostas obtidas para a questão “defina o que é gestão secretarial para você”.

Quadro 6: Definição de gestão secretarial

<b>Defina o que é gestão secretarial para você?</b>	
1.	É o aperfeiçoamento das habilidades e desenvolvimento de novas competências
2.	É a pluralidade de áreas administrativas que o secretário pode atuar, contribuindo diretamente para o alcance dos objetivos organizacionais.
3.	No meu caso, quando minha gestora não está na empresa, sou eu quem toma as decisões por ela, cuido da empresa, enfim... Não fica só na parte empresarial.
4.	É quando o secretário não desempenha apenas tarefas operacionais, mas atua também na tomada de decisão e se envolve na rotina gerencial.
5.	É a definição da gestão em cima das atribuições do secretário
6.	Não respondeu.
7.	Gestão secretarial é quando o secretário executivo executa atividades relacionadas diretamente com a gestão de uma organização.
8.	Gestão secretarial é um conceito abstrato que envolve as atividades desenvolvidas pelos profissionais de secretariado só que em nível estratégico.
9.	Seria a administração de demandas e funções que se caracterizam por gerir reuniões, agendamentos, assessoria, apoio a atividades de suporte na qual aprendemos a lidar durante a vida acadêmica.
10.	Capacidade do secretário atuar como gestor, facilitando muito o desenvolvimento das organizações.
11.	Gestão secretarial é a capacidade de gerenciar atividades, informações, ter o poder de decidir sobre algo.
12.	Gerenciar recursos materiais e pessoas que estão relacionados aos serviços e atividades que você executa. É responsável.
13.	É muito complicado conceituar o que é gestão secretarial, pois ao longo do curso nos deparamos apenas com a gestão empresarial, podendo o secretário exercer essa gestão.
14.	Acredito que o necessário em gestão secretarial é saber gerenciar pessoas e informações, controlando bem os processos da organização com uma visão holística apurada.
15.	Gestão secretarial é a gestão onde a secretária executiva é responsável por todas as atividades que envolve o dia a dia de um executivo e/ou empresa, podendo ser agendamento de reuniões, participação da reunião, planejamento de viagens, organização de algum evento na empresa, atividades financeiras, etc.
16.	É a forma como o secretário executivo gerencia suas atividades do dia a dia do seu trabalho, para tanto para ele desenvolver de fato essa gestão, ele tem que ter autonomia, poder para tomar algumas decisões na organização, essa gestão acontece quando o chefe tem total confiança e acredita no potencial do seu secretário executivo, a uma integração entre as decisões do chefe e do secretário executivo no que tange a tomada de decisão na organização.
17.	Gestão secretarial se constitui no desenvolvimento das funções secretariais baseado nos princípios de gerenciamento: planejamento, organização, direção e controle.
18.	É o fazer cotidiano do profissional de secretariado executivo, fazendo a gestão de pessoas, processos, atividades, fiscalizando, incentivando, influenciando, e contribuindo com o trabalho de todos os colaboradores, inclusive o seu e atendendo a demanda direta da gestão que participa.
19.	Acredito que a gestão secretarial esteja relacionada ao desempenho do secretariado executivo como gestor de processos, de atividades, de pessoas/equipes, e do próprio trabalho dentro de uma organização.
20.	Gestão secretarial pra mim, é ação de administrar as atribuições que competem a secretária executiva, como a gestão de documentos, gerir pessoas, e etc.
21.	Conjunto das atividades desempenhadas pelo secretariado executivo para dar suporte e assessorar o executivo, desde o atendimento, agenda, arquivo de documentos à participação nas decisões da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

Olhando para a definição atribuída pelos sujeitos da pesquisa, observa-se que apenas três não referem nenhuma ideia que demonstre algum conhecimento sobre gestão secretarial. Os três são os de número 1, 6 e 13. O número 6 deixou a questão em branco e as respostas 1 e 13 são vagas e, ao mesmo tempo, genéricas demais, não sendo possível identificar relação com a gestão secretarial. O sujeito 13, inclusive, refere a sua dificuldade em conceituar gestão secretarial já que não estudou no curso. A resposta em branco do sujeito 6 também pode significar desconhecimento do assunto. A resposta do sujeito 1: “aperfeiçoamento das habilidades e desenvolvimento de novas competências” pode estar relacionada a qualquer área de aplicação empresarial. Chama a atenção que dois dos três sujeitos trabalham na área de secretariado e em atividades/cargo que envolvem gestão, por isso, esperava-se um conhecimento maior do assunto.

Ao explorar o conteúdo das respostas, identificaram-se pelo menos quatro tendências. A mais recorrente é o entendimento da gestão secretarial como a aplicação dos conceitos de gestão nas atividades secretariais. Essa perspectiva foi identificada nas respostas 5, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21. Sobre o conceito de gestão, entende-se que se trata do planejamento, organização, controle, direção, ação, liderança e processo decisório, entre outros atributos combinados (MINTZBERG, 2010, p. 55).

A aplicação da gestão nas atividades secretariais já foi utilizada por autores para caracterizar a gestão secretarial. O secretário executivo deixa de exercer apenas atividades técnicas, e passa a atuar de forma mais cognitiva. Suas atividades passam a ser de cunho gerencial, como coordenação da equipe de trabalho, análise situacional, planejamento de organização, tanto dos compromissos quanto das atividades, buscando soluções para as demandas que surgem, está envolvido com os resultados organizacionais (LASTA; DURANTE, 2008, p. 14; CAMARGO *et. al.*, 2015, p. 7).

Outra tendência percebida nas respostas é o entendimento da gestão secretarial como o gerenciamento de recursos materiais, pessoas, informações e processos. Esse entendimento foi captado nas respostas dos sujeitos 12, 14, 18, 19 e 20. A esse respeito, o entendimento de Davel e Melo (2005, p. 36-37) sobre as atividades gerenciais, segue nesta direção: a atuação do gestor no relacionamento interpessoal, gerenciamento das informações, na alocação de recursos; gerenciamento dos fluxos de trabalho, controlando e dirigindo subordinados.

A tomada de decisão foi outra tendência identificada nas respostas dos sujeitos 3, 4, 11, 16 e 21. Neste caso, tanto a tomada de decisão por parte do secretário quanto o auxílio

no processo decisório empresarial. Durante *et. al.* (2007, p. 64), consideram que a tomada de decisão está entre as atividades gerenciais desenvolvidas pelo secretário executivo, podendo este tanto tomar determinadas decisões, quanto contribuir com o processo decisório.

A quarta tendência, identificada em menor frequência, foi o trabalho do secretário visando o alcance dos objetivos organizacionais, descrito pelo sujeito 2. Neste aspecto, se faz necessário esclarecer que toda a atividade, sobretudo as gerenciais, tem como finalidade o atingimento dos objetivos empresariais, no entanto, foi citado apenas uma vez. Tanto Durante *et al* (2007, p. 64), quanto Barros *et. al.* (2013, p. 40) tratam desta perspectiva de o secretário executivo agir de forma direcionada aos objetivos organizacionais.

Seis definições (11, 16, 18, 19, 20 e 21) incluíram mais de uma ideia, ou seja, a aplicação da gestão nas atividades secretariais, a tomada de decisão e o gerenciamento de recursos, pessoas, informações e processos. Essas definições são consideradas mais adequadas, por caracterizarem melhor a gestão secretarial, no entanto, nenhuma definição incluiu as quatro ideias e nenhuma caracteriza o entendimento completo da gestão secretarial.

A resposta que melhor caracteriza a definição da gestão secretarial foi dada pelo sujeito 4: “É quando o secretário não desempenha apenas tarefas operacionais, mas atua também na tomada de decisão e se envolve na rotina gerencial”. Neste caso, o sujeito demonstra conhecimento da gestão secretarial ao destacar a passagem do perfil operacional do secretário para o perfil gerencial, envolvendo-se em atividades de gestão, dentre elas a tomada de decisão.

Deste modo, apesar de apenas três respostas não demonstrarem nenhum conhecimento sobre gestão secretarial, as demais respostas demonstram conhecimentos superficiais e insuficientes considerando que são estudantes em fase final do curso e que o mercado de trabalho lhes espera com o domínio de capacidades gerenciais. A esse respeito, lembra-se o perfil de formando regido pelas DCNs que cita como competências desejadas o exercício das funções gerenciais de planejamento, organização, controle e direção, gerenciamento de informações, gestão e assessoria administrativa de acordo com as metas setoriais e empresariais (BRASIL, 2005).

Um aspecto a ser analisado é que, dos 18 sujeitos que sinalizam algum conhecimento sobre o tema, 10 trabalham na área secretarial e destes, sete informaram que estão envolvidos em atividades de gestão, aspecto que poderia gerar domínio maior sobre a gestão secretarial e esse domínio não foi verificado nas respostas.

A dificuldade de definir gestão secretarial, conforme observado no quadro 6, pode ser oriunda do fato deste conhecimento não estar estabelecido academicamente. Por ser uma abordagem contemporânea, ainda necessita ser mais explorada cientificamente. Os estudos existentes buscam na gestão empresarial os constructos teóricos, por isso também as respostas associam a gestão empresarial.

Diante dos achados desta pesquisa, acredita-se que o fato de o curso não dispor de uma disciplina de gestão secretarial, especificamente, esteja dificultando a compreensão dos alunos, pois uma disciplina dessa natureza levaria os estudantes a fazerem leituras e discussões aprofundadas sobre o tema, podendo conciliar com pesquisas e atividades práticas. Certamente, essa ação levaria a melhor preparação para o mercado de trabalho.

Outro questionamento aos sujeitos foi a respeito das competências gerenciais consideradas necessárias ao gestor secretarial, que compreende o segundo objetivo específico desta pesquisa. A esse respeito, foram recebidas as seguintes respostas:

#### Quadro 7: Competências gerenciais

Cite quais as competências gerenciais que você considera necessárias ao gestor secretarial.	
1.	Visão holística, multifuncionalidade, proatividade, tomada de decisões.
2.	Liderança, trabalho em equipe, comunicação oral e escrita em língua materna e estrangeira.
3.	Proatividade agilidade, discernimento, pontualidade, ser confiável.
4.	Proatividade, confiança, comunicação, multifacetada.
5.	Comunicação, liderança, proatividade, confiança.
6.	Empreendedorismo, comunicação, flexibilidade.
7.	Comunicação escrita e oral, planejamento e organização, liderança, tomador de decisão.
8.	Liderança, conhecimentos específicos, habilidades comportamentais.
9.	Saber analisar, ponderar e criticar problemas de forma justa e imparcial, ter senso crítico e visão sistêmica, saber organizar bem o tempo e as tarefas que precisam ser executadas.
10.	Comunicação, bom relacionamento interpessoal, conhecimento, boa liderança.
11.	Gestão de informações. Exercer o papel de coordenador, intermediador, inovador.
12.	Visão analítica dos processos realizados e suas consequências.
13.	Liderança, comunicação, negociador.
14.	Planejamento.
15.	Liderança, capacidade de resolução de problemas, comunicação e organização.
16.	Ser criativo, inovador, dinâmico, comunicativo, motivador, negociador, gerenciador de conflitos e mentor.
17.	Liderança; planejamento tanto de suas atividades quanto de seus assessorados; Visão sistêmica; organização; capacidade de negociação; trabalho em equipe; comunicação; flexibilidade; capacidade de inovação.
18.	Flexibilidade, responsabilidade, proatividade, atenção difusa; dinamismo, bom relacionamento interpessoal, liderança, determinação. Trabalho em equipe, atenção aos detalhes, comprometimento, humanidade, sensibilidade.
19.	Boa comunicação, empatia, liderança, organização, visão holística da empresa, criatividade, saber negociar, trabalho em equipe, inteligência emocional etc.
20.	Liderança, inteligência emocional, empatia e humildade.
21.	Visão estratégica e de mercado, habilidades com a comunicação, conhecimento sobre a estrutura da empresa e poder de decisão.

Fonte: Dados da pesquisa (2017).

As respostas obtidas sinalizam, de modo geral, competências necessárias ao desenvolvimento da gestão e gestão secretarial, no entanto, algumas respostas não demonstram conhecimento do que é necessário, em razão das respostas serem incompletas. A resposta do sujeito 2 cita somente a visão analítica; já a resposta do sujeito 3 apresenta competências intrapessoais. A do sujeito 11 refere papéis gerenciais e a do sujeito 14 cita somente o planejamento. Por isso, apesar de terem relação com competências gerenciais, essas respostas não referem as competências principais ou reduzem a uma única competência.

Em um outro agrupamento de respostas estão as dos sujeitos 2, 4, 5, 6, 8, 10, 13 e 20. Apesar de também não estarem completas, ao menos citam competências essenciais aos gestores secretariais, a saber: liderança, comunicação, trabalho em equipe e negociação. Essas competências são de caráter comportamental. Mintzberg (1994 *apud* DAVEL, 2005, p. 76) trata estas competências como interpessoais, destacando as competências de liderança de indivíduos e grupos, competências informacionais e de comunicação.

As respostas consideradas mais completas nesta pesquisa são as dos sujeitos 1, 7, 9, 15, 16, 17, 18, 19 e 21. Isso porque é citado tanto o enfoque racional, quanto o irracional necessário ao exercício da gestão (MOTTA, 1997) como tomada de decisão, comunicação, planejamento, organização, liderança, visão sistêmica, resolução de problemas, gerenciamento de conflitos, criatividade, trabalho em equipe, negociação e visão estratégica. Essas respostas, portanto, demonstraram maior conhecimento sobre o tema. A maior parte das respostas dos sujeitos supracitados estão de acordo com o quadro 1 desta pesquisa, onde são relacionadas as competências gerenciais elencadas por Ruas (2005), Mintzberg (1994 *apud* DAVEL, 2005) e Quinn *et. al.* (2012).

Dentre as respostas coletadas, o sujeito 7 foi o que apresentou a resposta considerada mais completa, pois citou as competências gerenciais de comunicação, planejamento, organização, liderança e tomada de decisões, remetendo aos aspectos racionais e irracionais da gestão, ou seja, ao lado objetivo e subjetivo da gestão (Motta, 1997).

Ao todo, 44 competências foram citadas entre as 21 respostas. Várias apareceram uma única vez, enquanto outras foram mais recorrentes, a exemplo de “comunicação” que apareceu 11 vezes e “liderança” que foi citada em 10 respostas. Para melhor visualizar, foi criada uma nuvem de palavras (Figura 2), com auxílio da ferramenta wordclouds, que se trata de uma ferramenta virtual para apresentação de palavras ou termos que se repetem, permitindo uma visualização rápida das palavras que tiveram maior frequência de respostas.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão secretarial é um construto que ainda carece de muitas discussões e pesquisas acadêmicas. Durante o desenvolvimento deste trabalho, foi possível verificar a dificuldade dimensional da gestão secretarial, visto que ainda não existe uma teoria sobre o assunto. Alguns autores esforçaram-se numa tentativa de conceituar a gestão secretarial, trazendo, principalmente, a ideia de que a gestão secretarial se trata da atuação do secretário executivo mediante o uso das funções e ferramentas gerenciais, integrando o processo decisório e contribuindo para o alcance dos objetivos organizacionais

A presente pesquisa teve como objetivo geral identificar como os formandos de secretariado executivo da UFC no período de 2017.1 compreendem a gestão secretarial. Para tanto buscou-se levantar os conceitos que os formandos associam a gestão secretarial. A esse respeito, nesta perspectiva, concluiu-se que os estudantes em fase final do curso não possuem uma compreensão comum acerca dos conceitos de gestão. As respostas obtidas através do questionário apontaram quatro entendimentos sobre a gestão secretarial: a) gestão secretarial como a aplicação dos conceitos de gestão nas atividades secretarias; b) gestão secretarial como o gerenciamento de recursos materiais, pessoas, informações e processos; c) gestão secretarial como secretário envolvido no processo decisório e; d) trabalho do secretário visando o alcance dos objetivos organizacionais. A compreensão mais recorrente está associada a aplicação da gestão nas atividades de rotina do secretário.

Também buscou-se identificar se os formandos conhecem as competências que são necessárias ao gestor secretarial: No tocante às competências, percebeu-se que os estudantes apresentaram respostas embasadas na literatura revisada, mesmo que por muitas vezes a resposta tenha sido incompleta, todos listaram ao menos uma competência assertiva. Desse modo foi possível perceber que os alunos, mesmo os que não conceituaram com clareza a gestão secretarial, possuem algum conhecimento sobre as competências gerenciais, mesmo que superficial.

Diante do exposto, considera-se que os objetivos desta pesquisa foram alcançados, pois, ao verificar que os sujeitos não apresentam um conhecimento homogêneo dos conceitos de gestão secretarial, e que as respostas sobre competências foram incompletas e superficiais na maioria dos sujeitos, infere-se que a compreensão dos formandos da UFC sobre gestão secretarial é superficial. Esta compreensão abstrata, pode ter dois vieses: a ausência de uma delimitação da gestão secretarial, que permita uma melhor compreensão e/ou, a falta de uma



disciplina específica em gestão secretarial, onde certamente, haveriam mais discussões e aprofundamentos sobre o construto em questão.

Diante da dificuldade de delimitação teórica da gestão secretarial e da ausência da disciplina de gestão secretarial na UFC, considera-se que a presente pesquisa contribuiu com a comunidade acadêmica e profissional de secretariado executivo, ao apresentar os dados de um público importante, que são os futuros profissionais, os quais o mercado espera receber com o domínio das competências e conhecimentos gerenciais. Deste modo, é pertinente sugerir a realização de futuras pesquisas com enfoque nos estudantes, buscando, inclusive, realizar um estudo comparativo com estudantes de secretariado de outras instituições de ensino em que o curso contemple a disciplina de gestão secretarial a fim de identificar semelhanças e diferenças no nível de conhecimento destes sujeitos.

## REFERÊNCIAS

BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; SILVA, Joelma Soares da; LIMA, Geovana Alves de; BRITO, Daniela Graciela Silva. *As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos*. Disponível em: <[http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/131/pdf\\_1#.VQJEB054ru0](http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/131/pdf_1#.VQJEB054ru0)>. Acesso em: 15 mai 2017. São Paulo: Gesec, 2013.

BIONDO, Graciela. Dois séculos de management. *HSM MANAGEMENT*. 2005.

BÍSCOLI, Fabiana R. V.; CIELO, Ivanete D. *Gestão organizacional e papel do secretário executivo*. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/741>>. Acesso em 15 mai 2017. Toledo: Revista Expectativa, 2004.

BITENCOURT, Claudia C. *A gestão de competências como alternativa de formação e desenvolvimentos nas organizações: uma reflexão crítica baseada na percepção de um grupo de gestores*. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 133 a 149.

BRASIL. Ministério da Educação. *Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005*. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Disponível em <<http://portal.mec.gov.br/busca-geral/323-secretarias-112877938/orgaos-vinculados-82187207/12991-diretrizes-curriculares-cursos-de-graduacao>>. Acesso em 16 jun 2017. Brasília: Ministério da Educação, 2005.

CAMARGO, Mabilia; NASCIMENTO, Lucimeri; BÜHRER, Viviane; MARTINELLI, Giuliana; BAHLS, Taciana. *A evolução da área secretarial às ciências da assessoria*. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/9355>>. Acesso em: 15 mai 2017. Toledo: revista Expectativa, 2015.

CORDEIRO, Roselaine de Lima; GIOTTO, Olivo Tiago. *Competências complementares: secretário executivo e administrador*. Disponível em:

<<http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/1776>>. Acesso em: 22 jun 2017. Passo Fundo: Secretariado executivo em revista, 2009.

DAVEL, Eduardo. (org); MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. *Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Cengage Learning, 1999.

\_\_\_\_\_, Peter. *O gerente eficaz*. Rio De Janeiro: Guanabara, 1967.

DURANTE, Daniela Giareta. *Aprendizagem e conhecimento organizacional: contribuições à visão holística da gestão secretarial*. In: SCHUMACHER, A. J.; PORTELA, K. C. A. *Gestão secretarial: o desafio da visão holística*. Cuiabá: Adeptus, 2009, p. 135 - 155.

\_\_\_\_\_, Daniela Giareta; FERRO, Andrisa; TRAMONTINA, Caroline; VIEIRA, Gislaíne. *O profissional de secretariado executivo e a visão de processos*. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/search/search?simpleQuery=durante&searchField=authors>>. Acesso em: 15 mai 2017. Cascavel: Revista Expectativa, 2007.

DUTRA, Joel Souza. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: atlas, 2010.

FLEURY, M.T. L.; FLEURY, A. *Construindo o conceito de competência*. v. 2, n. especial, pp. 183-196. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552001000500010&script=sci_arttext)>. Acesso em: 20 jun 2017. Rio de Janeiro: Revista de Administração Contemporânea, 2001.

GIL, Antônio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LASTA, Adriane; DURANTE, Daniela Giareta. *A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo*. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1768>>. Acesso em 10 mai 2017. Passo

Fundo: Secretariado executivo em revista, 2008.

MARQUES, Heitor Romero et. al. *Metodologia da pesquisa e do trabalho científico*. Campo Grande: UCDB, 2006.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. São Paulo; Atlas, 2007.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.); DESLANDES, Suely Ferreira; GOMES, Romeu. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 28.ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MINTZBERG, Henry. *Managing: desvendando o dia a dia da gestão*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. 8.ed. Rio de Janeiro: Record, 1997.

NATALENSE, M. L. C. *Secretária Executiva*. São Paulo: IOB, 1995.

NONATO JÚNIOR, Raimundo. *Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências das assessorias*. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

QUINN, Robert E. (et. al.). *Competências gerenciais: princípios e aplicações*. Tradução de Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_, Robert E. (et. al.). *Competências gerenciais: a abordagem de valores concorrentes na gestão*. [Tradução Roberto Socio de Almeida]. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

RESENDE, Enio. *O livro das competências: desenvolvimento das competências: a melhor auto-ajuda para pessoas, organizações e sociedade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

RUAS, Roberto. *Gestão por competência: uma contribuição a estratégias das organizações*. In: \_\_\_\_\_; ANTONELLO C. S.; BOFF, L. H. (Org.). *Os novos horizontes da gestão: aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005. p. 36 a 54.

SILVA, Joelma Soares da Silva; BARROS, Conceição de Maria Pinheiro; BARBOSA, Maria Flaviana Silva;. *Fundamentação da gestão secretarial: um estudo bibliométrico*. Disponível em: [http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/114/pdf\\_14#.VPJCQvnF85g](http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/114/pdf_14#.VPJCQvnF85g)>. Acesso em 15 mai 2017. São Paulo: Gesec, 2012.

SILVA, Joelma Soares; BARROS, Conceição De Maria Pinheiro; CRUZ, Raissa Sampaio. *O que você compreende por gestão secretarial?* Anais IV Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado. Londrina: UEL, 2015, p. 222-233.

SILVA, Joelma Soares; BARROS, Conceição De Maria Pinheiro; CRUZ, Raissa Sampaio. *O que se compreende por gestão secretarial: percepção de uma amostra de discentes de secretariado executivo*. Fortaleza: Revista Gestão em Análise: 2016, p. 65-77.

TAGLIARI, Marli de Fátima Carvalho; DURANTE, Daniela Giaretta. *Gestão secretarial: semelhanças entre competências gerenciais e secretariais*. Disponível em: <http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1777/1657>> Acesso em: 15 mai 2017. Passo Fundo: Secretariado executivo em revista, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado Executivo. Coordenação do curso de Secretariado Executivo. *Projeto Político Pedagógico do curso de Secretariado Executivo*. Ofício nº.003/08/Secretariado Executivo Fortaleza, 29 de janeiro de 2008. Disponível em:<<http://www.si3.ufc.br%2Fsigaa%2FverProducao%3FidProducao%3D77958%26key%3Da559fddc2b4d4ae567dcdfccf71eb15&ei=amAkUeYqkLrzBJHPgfgP&usg=AFQjCNHP6ts4v8N3Gd12dBbWf6tAtTzyng&sig2=E9JicWNZCIxrxNARy4GkdQ&bvm=bv.42661473,d.eWU>>. Acesso em: 16 jun 2017. Fortaleza: UFC, 2006.

VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

**APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS****QUESTIONÁRIO DISCENTES**

Estou desenvolvendo uma pesquisa para fins de monografia, que tem por objetivo geral identificar como os formandos de Secretariado Executivo da UFC compreendem a Gestão Secretarial. Para tanto preciso de sua contribuição respondendo o questionário abaixo.

**Favor, informar a matrícula** \_\_\_\_\_

Obs: A matrícula não será identificada na pesquisa, serve apenas para fins de confirmação de vínculo ativo, para garantia da qualidade da pesquisa.

**1 Qual período está cursando?**

(    ) 7º semestre      (    ) Outros: \_\_\_\_\_

**2 Com relação a sua ocupação, responda:**

(    ) Não trabalho, apenas estudo.

(    ) Trabalho , mas não na área secretarial

(    ) Trabalho na área secretarial

**2 Se trabalha, favor responder:**

**No seu trabalho você executa atividades de gestão ou gestão secretarial?**

(    )Sim    (    )Não

**3 Por favor, defina o que é Gestão Secretarial para você?**

---

---

---

---

**4 Por favor, cite quais as competências gerenciais que você considera necessárias ao gestor secretarial.**

---

---

---

**Obrigado pela participação!!!**