



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE,
SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS-FEAAC
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO**

ISABELLY ALMEIDA BRAZ

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E GESTÃO SECRETARIAL: UM ESTUDO COM
SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.**

**FORTALEZA
2018**

ISABELLY ALMEIDA BRAZ

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E GESTÃO SECRETARIAL: UM ESTUDO COM
SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.**

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof^ª. Me. Joelma Soares da Silva

FORTALEZA

2018

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)

Braz, Isabelly Almeida.

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E GESTÃO SECRETARIAL: UM ESTUDO COM SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS. / Isabelly Almeida Braz. – 2018.
55 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2018.
Orientação: Prof. Me. Joelma Soares da Silva .

1. Gestão Secretarial. . 2. Competências Gerenciais. . 3. Secretários Executivos. I. Título.

CDD 651.3741

ISABELLY ALMEIDA BRAZ

**COMPETÊNCIAS GERENCIAIS E GESTÃO SECRETARIAL: UM ESTUDO COM
SECRETÁRIOS EXECUTIVOS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.**

Monografia apresentada ao curso de Secretariado Executivo do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.^a Me. Joelma Soares da Silva

Aprovada em: ___/___/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Me. Joelma Soares da Silva (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Elaine de Freitas Sousa
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dra. Conceição de Maria Pinheiro Barros
Universidade Estadual do Ceará (UECE)

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, aos meus pais e familiares em especial meus avós que me acompanharam e me ajudaram muito para que esse momento fosse possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela sabedoria, por cada dia de vida até aqui e por não deixar que nenhum obstáculo fosse capaz de me fazer desistir.

Aos meus pais e minha família e meus queridos avós, por me apoiarem, inclusive o apoio financeiro.

Meu agradecimento também as Secretárias Executivas que fizeram parte do grupo focal e que puderam contribuir com minha pesquisa, deixando mais completa possível.

Aos colegas da turma, em especial minhas amigas, pelas reflexões, pelas críticas construtivas, pelo laço que foi criado durante esses anos.

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.

Meu agradecimento aos professores do curso, que me ensinaram e que, acima de tudo, me inspiraram ao longo do curso, em especial minha orientadora Professora Joelma Soares, que por várias vezes me colocou nos trilhos, me deu conselhos, me ajudou a enfrentar as dificuldades do curso e deste trabalho.

Meu agradecimento a Coordenação do Curso de Secretariado Executivo pelo suporte durante esses anos, na pessoa de Edson Rodrigues, gratidão por tudo que fizestes em prol do nosso curso.

Agradeço e parabenizo a UFC por ser uma mãe, que mesmo passando por um processo de crise, tenta acolher o máximo de estudantes, com seus programas de permanência estudantil, e principalmente por ser uma das melhores Instituições Federais de Ensino Superior do país, a qual eu tenho orgulho de fazer parte. Serei eternamente grata!

“Para ir da oportunidade ao êxito é preciso enfrentar os medos de mudanças, romper com os mesmos e ter a capacidade de se antecipar.”
(CORTELLA, 2017 p. 42).

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa é compreender a realidade da gestão secretarial no cotidiano de trabalho de secretários executivos no âmbito de organizações públicas e privadas, tendo como metodologia a realização de um grupo focal e uma pesquisa bibliográfica, sendo classificada como qualitativa e descritiva. O instrumento de coleta de dados utilizado foi o roteiro de entrevista, com o intuito de obter informações acerca do tema estudado. Os sujeitos da pesquisa foram secretárias executivas formadas e atuantes na área. Os resultados mostraram que as participantes em seus trabalhos realizam funções técnicas do secretariado executivo, com os conhecimentos, habilidades e atitudes elencadas por Landim (2013). Os conhecimentos mais evidentes são: técnicas secretariais, assessoria executiva e comunicação. Foi possível identificar ainda que as mesmas realizam atividades que caracterizam a gestão secretarial, além de desenvolverem papéis gerenciais como o de coordenador, inovador e facilitador. Além disso, foi identificada a atuação do secretário executivo no gerenciamento de ferramentas da qualidade e com a capacidade de ter autonomia. No que se diz respeito ao entendimento das participantes sobre a gestão secretarial, a melhor definição foi da entrevistada F. Diante disso, concluiu-se que elas exercem funções técnicas do secretariado, mas não se restringem apenas a isso, elas desenvolvem outras funções que de acordo com o referencial desta pesquisa caracterizam a gestão secretarial além de ter conhecimentos sobre o assunto em questão.

Palavras-chave: Gestão Secretarial. Competências Gerenciais. Secretários Executivos.

ABSTRACT

The general objective is the formation of a secretariat in the daily routine of a secretarial work within the scope of a public and private meeting, having as reference the existence of a focus group and a bibliographical research, being classified as qualitative and descriptive. The data collection instrument used was an interview script, with the purpose of obtaining information about the studied subject. The research subjects were executive secretaries formed and active in the area. The results that participated in his work carried out technical functions of executive secretariat, with knowledge, skills and attitudes listed by Landim (2013). The most evident knowledge is: secretarial techniques, executive advice and communication. It was possible to identify those that are carried out in activities that characterize a secretariat, in addition to developing managerial roles such as that of coordinator, innovator and facilitator. In addition, the activity of secrecy was identified in the management of quality of technology and with the capacity for autonomy. There are no questions that can be asked about the exercise of the secretariat, that is, the same thing as the program for selecting participants who perform secretarial functions. according to the reference of this research characterize a position of secretary besides having knowledge about the subject in question.

Keywords: Secretarial Management. Management Skills. Executive Secretaries.

LISTA DE QUADROS

- Quadro 01** - Papeis e competências gerenciais de acordo com Quinn 2003.....29
- Quadro 02** - Competências exigidas pelo mercado de trabalho atualmente para os profissionais de secretariado executivo.....31
- Quadro 03** - As competências contemporâneas do secretariado executivo.....32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
2 GESTÃO SECRETARIAL: PROPOSTA TEÓRICA PARA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO	14
2.1 Compreensão da gestão secretarial	16
2.2 A importância da gestão secretarial	18
3 COMPETÊNCIAS: MODELOS ASSOCIADOS AO SECRETÁRIO EXECUTIVO	22
3.1 Modelos teóricos de competências	23
3.1.1 Modelo Europeu de competências	23
3.1.2 Modelo americano de competências	25
3.2 Competências gerenciais sob a perspectiva de Quinn (2003).	28
3.3 As competências no contexto da Gestão Secretarial	30
4 METODOLOGIA	33
4.1 Classificações da pesquisa.....	33
4.2 Estratégia de coleta de dados.....	34
4.3 Técnicas de coleta dos dados.....	34
4.4 Instrumento de coleta de dados.	35
4.5 Sujeitos da pesquisa	35
4.6 Apresentação e análise dos dados.....	36
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO	37
5.1 Perfil dos participantes	37
5.2 Análise dos resultados	37
5.2.1 Funções e competências que caracterizam a gestão secretarial.	38
5.2.2 Quais funções você desenvolve?	39
5.2.3 Quais tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes você precisa utilizar para realizar seu trabalho?	41
5.2.4 O que você entende por gestão secretarial?	43
5.2.5 Você realiza atividades que possam ser consideradas gestão secretarial?	45
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48

1 INTRODUÇÃO

As mudanças que ocorrem na sociedade e no mundo dos negócios vêm transformando o perfil dos profissionais, exigindo que estes estejam preparados para os desafios organizacionais com a capacidade de ter iniciativa, criatividade e de entender dos processos de uma organização, seja ela de natureza pública ou privada. Na medida em que essas mudanças foram acontecendo o secretário executivo passou a reunir essas características, tanto por ter conhecimentos amplos, proporcionados pela Educação superior, como por ter a possibilidade de atuação em diversas áreas de uma organização. 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).

Diante de tal realidade, o perfil do secretário se altera e amadurece, emergindo, assim, atribuições e papéis que requerem competências gerenciais (BARROS *et al.*, 2013; MOREIRA *et al.*, 2016). É a partir da atuação do secretário executivo nas funções gerenciais que surge a possibilidade de uma nova área, a gestão secretarial. Natalense (1995) foi a pioneira a caracterizar o trabalho do secretário na gestão. Autores como Biscoli e Cielo (2004), Lasta e Durante (2008), Cordeiro e Gioto (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, por considerarem sua importância para a consolidação do perfil secretário executivo esperado no mercado de trabalho.

A Gestão Secretarial é oriunda de um contexto social e organizacional cada vez mais exigente e dinâmico (BARROS; BRAGA; SILVA, 2011). Trata-se de uma proposta teórica bastante abordada e sob diversos olhares, porém carente de estudos empíricos que a comprove, ou seja, não existe um conceito uniforme que defina a gestão secretarial (SILVA; BARROS; CRUZ, 2015). Há, portanto, tentativas de delimitação sobre o tema em estudo, como por exemplo, Dias e Cardoso (2011) asseguram a aptidão do secretário para a atuação além da assessoria de um executivo, mas assumindo uma posição de gestor. Para Silva, Barros e Barbosa (2012), a gestão secretarial é um assunto atual como uma leitura diferente das atividades do profissional de Secretariado Executivo. Barros *et al.* (2013) consideram que a discussão perpassa estudos sobre gerenciamento, bem como as competências gerenciais necessárias a sua atuação por englobar conhecimentos ecléticos, tanto de estrutura quanto de comportamento organizacional. Silva, Barros e Cruz, 2015 dizem que a gestão secretarial necessita de pesquisas que aprofundem sua dimensão conceitual e comprovação empírica.

Diante do exposto e das lacunas apresentadas, esta pesquisa visa responder ao seguinte questionamento: **qual a realidade da gestão secretarial no cotidiano de trabalho das secretárias executivas de organizações públicas e privadas?**

Assim, tem-se como objetivo geral compreender a realidade da gestão secretarial no cotidiano de trabalho de secretários executivos no âmbito de organizações públicas e privadas. Como objetivos específicos têm-se: i) identificar na literatura acadêmica, funções e competências que caracterizam a gestão secretarial; ii) conferir se os secretários desenvolvem, na prática, as funções e competências da gestão secretarial identificadas na literatura acadêmica; iii) apontar as percepções dos secretários executivos sobre a gestão secretarial.

Diante do contexto, a justificativa desta pesquisa é dada inicialmente pela relevância do tema para a área, principalmente pela contribuição empírica. Pretende-se também contribuir ao máximo para a ampliação da visão dos estudantes Secretários Executivo acerca da temática em estudo.

Compreender os relatos das secretárias executivas também é de grande relevância, pois, além de dados fidedignos oriundos de secretários formados e atuantes, irá observar a concordância com o referencial da pesquisa e que suas respostas irão servir para o enriquecimento tanto teórico, quanto prático da gestão secretarial. Haverá também contribuição empírica para o desenvolvimento do construto.

Esta pesquisa está organizada em seis sessões: a primeira trata-se desta introdução, na qual são apresentados a problemática, justificativa, o objetivo geral e os específicos; na segunda sessão, tem-se um capítulo falando sobre a gestão secretarial apresentando conceitos e subtópicos a respeito da compreensão e importância da gestão secretarial, a terceira sessão traz conceitos sobre competências, modelos de competências e competências gerenciais. A quarta sessão é composta pela metodologia do trabalho, na qual estão definidos os procedimentos metodológicos do presente estudo. 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 SECRETARIAL: PROPOSTA TEÓRICA PARA ATUAÇÃO DO SECRETÁRIO EXECUTIVO

Com o desenvolvimento dos cenários econômico e social, o secretário executivo também passou por modificações em seu perfil, se adaptando às novas realidades do mundo globalizado. Ao longo do século XX, foi atribuída a este profissional, a assessoria direta aos executivos com a realização de atividades operacionais, restringindo-se “ao fazer” a partir de solicitações e ordens feitas pelos superiores (DURANTE; TAGLIARI, 2013).

Os paradigmas relacionados à profissão começam a ser quebrados, conceitos antigos, creditados equivocadamente por indivíduos sem visão abrangente do contexto do mundo dos negócios, são revistos e substituídos. O secretário executivo passa a ser fundamental nas organizações, junto aos executivos, na busca pelo lucro no mercado competitivo. Mas, para que tenha essa ligação entre eles, é preciso que haja uma adaptação dentro da organização. Tais mudanças corporativas evidenciam a necessidade de uma adaptação do profissional de Secretariado, com uma atuação de maior autonomia e mais responsabilidade, o que diversos autores denominam de gestão secretarial (LASTA; DURANTE, 2011).

Nesse novo contexto, o secretário executivo pôde atuar nos mais diversos setores de uma organização, mostrando que domina as habilidades, que tem capacidade para assumir responsabilidade sem uma supervisão direta e que tem iniciativa para tomar decisões segundo as demandas traçadas pelo seu superior. Trata-se de um perfil multifuncional, que desenvolve uma visão abrangente sobre rotina secretarial e organizacional, e um conjunto de atividades diversificadas que exigem conhecimentos de várias áreas, atividades estas repletas de imprevistos e que necessitam de soluções urgentes. A partir destas características, o secretário conquistou espaço no campo da gestão, deixou de ser um mero reproduzidor de atividades técnicas e passou a assumir postos cada vez mais complexos no ramo do secretariado, das assessorias e das inúmeras possibilidades de atuação dos secretários atuais (LASTA; DURANTE, 2014).

A gestão secretarial, como parte do atual contexto de atuação dos secretários, tem sido submetida a diferentes perspectivas, embora seja bastante abordada pelos profissionais, estudantes e professores da área, é um tema que ainda carece de conceitos que de fato a defina. Silva, Barros e Cruz (2016) afirmam que “A abordagem sobre a gestão no secretariado executivo e mais especificamente a gestão secretarial como proposta teórica e prática são

fecundas e há uma gama de possibilidades a ser explorada”.

O fato de atuar em diferentes áreas do mercado de trabalho é uma grande problemática no que se diz respeito à definição, pois não consegue se chegar a um conceito que traga em suma, a caracterização efetiva da gestão secretarial, logo há uma necessidade de preencher os espaços existentes a respeito de fatores conceituais relacionados a esse novo tipo de gestão. Conforme Silva, Barros e Barbosa (2012, p. 123), “a Gestão Secretarial é um assunto importante para o Secretariado Executivo, no entanto, exige mais pesquisas na área, tanto teoricamente como empiricamente.”

O secretário passa a ser reconhecido como gestor, por conta da capacidade de realização de atividades que envolvem gerenciamento (BECKER; CEOLIN, 2010). De acordo com Barros *et. al* (2018), este deve oferecer respostas a organização na qual está inserido. Durante (2009, p. 136) afirma que, “a gestão secretarial está inserida no contexto de mudanças vivenciadas pela sociedade e organizações. Tais mudanças afetam diretamente o mercado de trabalho, ao exigirem uma postura diferenciada dos profissionais das diversas áreas do conhecimento, dentre elas, a secretarial.” Becker e Ceolin (2010, p. 10) complementam que:

O reconhecimento do secretário, como sendo um profissional capacitado para o nível gerencial, é dado a partir do momento em que passou a exercer as suas funções baseado nas etapas de gerenciamento. Estando diretamente envolvido com os resultados da empresa, é notória a importância de conhecer e seguir o estilo processual de gestão.

O secretário necessita ter conhecimento sobre diversas teorias para que possa tomar decisões adequadas visando um bom desempenho em seu trabalho. O valor que ele tem para a organização relaciona-se de forma direta à utilização dos conhecimentos teóricos no exercício da profissão. Sua atuação pode ser realizada por meio de consultoria, empreendedorismo, assessoria e gestão (BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015, p.05). Diante das inúmeras possibilidades de atuação desse profissional, considera-se que nenhuma teoria responde sozinha a todos os questionamentos existentes no Secretariado Executivo. É importante um olhar para as teorias presentes no desenvolvimento das responsabilidades secretariais, agrupando-as em suas diversas formas de atuação, segundo as suas possibilidades de utilização (BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015).

2.1 Compreensão da gestão secretarial

Nos últimos anos, com as constantes mudanças no meio organizacional, tem se percebido a necessidade de apresentar alguma perspectiva sobre por que e como a gestão secretarial é praticada, visto que a teoria pode explicar como tornar a gestão em Secretariado mais eficaz para as organizações e para a sociedade. (BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015). A literatura aponta caminhos teóricos, mas ainda há uma lacuna expressiva de comprovação empírica de tais percursos. É preciso investigar e explorar a realidade prática da Gestão Secretarial, afirmam (BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015).

A gestão assumiu direcionamentos variados com enfoques em diversas áreas. Dentre elas, o Secretariado Executivo com a proposição de uma atuação gerencial. A gestão secretarial é mais específica, é caracterizada pela combinação das atividades técnicas com as funções administrativas e que se deu a partir da pluralidade de conhecimentos adquiridos por meio de uma matriz curricular multidisciplinar e que torna possível a atuação do secretário executivo nas tarefas mais complexas, inclusive, gerenciar (BARROS; SILVA; FERREIRA, 2015).

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

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).

Ainda para Mintzberg (2010, p. 25) o 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. Santos (2013) considera que o gestor é um agente transformador e que está à frente de processos para que se obtenham produtos e serviços com o objetivo atender clientes de forma que se atinjam os resultados esperados na relação de consumo.

O gestor atua como um líder racional, planejador sistemático e coordenador eficiente das atividades organizacionais, o mesmo é concebido como um explorador de caminhos, buscando soluções e tomando decisões a partir de informações incompletas e superficiais, envolvendo-se em um conjunto de atividades imprevisíveis (DURANTE;

TEIXEIRA, 2008).

Para designar o modo mais gerencial de secretariar, foi adotado o termo Gestão Secretarial, que é o secretário executivo em uma posição um pouco mais elevada, de assessor para gestor (DURANTE; FÁVERO, 2009). Silva (2013) acrescenta que o trabalho do secretário deve colaborar com o processo de gestão da organização de forma ampla. Barros, Silva e Ferreira (2015) consideram que sua aplicabilidade ocorre nos serviços de secretaria, ou seja, a Gestão Secretarial é restrita ao fazer secretarial.

Para pesquisadores da área, a Gestão Secretarial é fruto de um contexto social e organizacional cada vez mais exigente e dinâmico (BARROS; BRAGA; SILVA, 2011). Diante de tal realidade, o perfil do secretário executivo se altera e amadurece, emergindo, assim, atribuições e papéis que requerem competências gerenciais (BARROS *et al.*, 2013; MOREIRA *et al.*, 2016). Percebe-se uma gama de conceitos e definições atribuídos a gestão secretarial e tal realidade é compreensível, tendo em vista que os inúmeros assuntos abordados são frutos de tentativas de demarcação do construto em questão por meio de pesquisas científicas (SILVA; BARROS; CRUZ, 2015, p. 223).

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; CRUZ, 2015, p. 223). Dentre essas variedades de assuntos encontra-se, gestão de carreira (MACHADO, 2009), gestão de projetos (SILVA, 2011), tecnologia da informação (RESTIER, 2013), atendimento ao cliente (BRÜNE; GONTARECK, 2013), entre outros.

O processo administrativo proposto por Fayol (1990) tem como base os seguintes princípios: divisão do trabalho, disciplina, autoridade, unidade, hierarquia, centralização, remuneração justa, estabilidade dos funcionários, trabalho em equipe, iniciativa, interesse geral. A partir desse embasamento, Fayol (1990) destacou as obrigações atribuídas aos administradores na sociedade e definiu as funções dos gerentes. Na interpretação de Robbins, Judge e Sobral (2010) essas funções podem ser compreendidas da seguinte forma: planejamento: definição de metas, estratégias e o desenvolvimento de planos a fim de integrar e coordenar as atividades; organização: definição das tarefas a serem realizadas e estabelecimento de responsabilidades; direção: dirigir e coordenar as pessoas: monitoramento, comparação e possível correção das atividades.

No que diz respeito às funções administrativas na área secretarial, é importante ressaltar que estas se fazem presentes na legislação de regulamentação (BRASIL, 1996), bem como nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os cursos de graduação em Secretariado. No Art. 4º da Resolução nº 03, de 23 de junho de 2005 são definidas as competências e habilidades que os secretários devem apresentar após sua formação (BRASIL, 2005), corroborando para a definição do secretário como gestor ao ressaltar que a sua formação deve focalizar competências e habilidades que estão diretamente relacionadas ao processo administrativo.

Barros, Braga e Silva (2011) desenvolveram uma investigação acerca das competências gerenciais do profissional de Secretariado Executivo no nível estratégico. Como resultados, destacaram que a maioria dos investigados participa do planejamento estratégico, denotando que “[...] esse profissional vem conquistando, mais espaço no âmbito organizacional e os executivos conseguem reconhecer que para algumas decisões a participação do profissional de Secretariado Executivo é relevante” (BARROS; BRAGA; SILVA, 211, p. 100-101). A partir dessas considerações pode-se afirmar que o profissional de Secretariado desenvolve atribuições com foco na gestão.

Por sua vez, o Secretário é o agente que por diferentes cenários, desempenha tarefa gerencial envolvendo atividades de um administrador, como gerenciar conflitos, analisar e resolver problemas, planejar organizar e conduzir equipes, além de angariar a confiança de seus subordinados e também de seu executivo. (VERGARA, 2012).

De fato, há uma evolução acerca da concepção da gestão secretarial, porém, ainda existem várias lacunas a serem preenchidas com relação à sua base teórica e conceitual. Percebe-se que, nos estudos sobre o tema, embora foquem nas práticas de gestão, as proposições ainda são incipientes. Portanto, diante do contexto, percebe-se a necessidade de investigar as atividades realizadas pelos secretários executivos atualmente dentro de organizações, com o intuito de trazer dados empíricos que comprovem a realização da gestão secretarial pelos mesmos.

2.2 A importância da gestão secretarial

Diversos fatores econômicos e sociais de alcance mundial estão estruturando o ambiente empresarial e a globalização da economia, alavancada pela tecnologia de informação e da comunicação tem se tornado, a cada dia, uma realidade inescapável às

organizações e aos profissionais. O Secretário Executivo, a exemplo dos demais profissionais não pode ficar a mercê destas mudanças, assim, novas diretrizes curriculares foram pensadas e implementadas para os cursos de Secretariado Executivo a fim de torná-los mais competitivos para o mercado.

Uma das mudanças implantadas foi à disciplina de gestão secretarial com o intuito de fornecer ao futuro profissional uma visão mais abrangente do mercado de trabalho bem como de sua atuação profissional. Além disso, a ênfase em gestão dada aos cursos de Secretariado Executivo vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócios, pelo aprendizado constante e pela inovação permanente. Ao Secretário Executivo não basta o domínio das técnicas, tem de se conhecer o todo das organizações para que possa desempenhar com excelência as suas funções. (CIELO, 2003)

Ao secretário executivo, neste novo contexto cabe então 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. Compete então ao secretário executivo gestor, conhecer entre outros aspectos, o que CHIAVENATO (2004), denomina de perspectiva do comportamento organizacional. Essas perspectivas subdividem-se em: micro perspectiva, composta, por elementos como diferenças individuais e personalidade, percepção, atitude, atribuições, decisão e motivação; perspectivas intermediárias, que se propõem a estudar as equipem e o empowerment; e a macro perspectiva do comportamento organizacional, englobando aspectos como comunicação, liderança, poder, negociação, qualidade de vida e demais questões inerentes à natureza das organizações.

Apesar de ser um tema com bastantes abordagens, Silva, Barros e Cruz (2016) afirmam que a delimitação da gestão secretarial tem seu primeiro entrave na ausência de um conceito ou conceitos que a comporte. Silva, Barros e Cruz (2016) ainda afirmam que esse desalinho é fruto da insipiente compreensão do que realmente é englobado pelo tema.

O Secretario Executivo necessita configurar alguns comportamentos enquanto gestor de conhecimento secretarial, tais como: compreender a história e o desenvolvimento do pensamento científico, conhecer o processo histórico e epistemológico de fundação e atuação de sua área e refletir sobre os paradigmas das ciências sociais na atualidade (NONATO JÚNIOR, 2009). Entre as abordagens propostas como parte da Gestão Secretarial, há questionamentos sobre sua efetividade na realização de atividades. Ribeiro (2005) já afirmava que a atuação do secretário se adaptava aos paradigmas vigentes no cenário empresarial. E

complementando este pensamento que Dias e Cardoso (2011) asseguram a aptidão do secretário para a atuação além da assessoria de um executivo, assumindo uma posição de gestor. Corroboram com esta assertiva vários autores e pesquisadores da área Secretarial tais como, Camargo (2013), Mata e D'Elia (2013) e Almeida (2010).

O secretário executivo atual tem sido denominado um agente de conexão, pois se comunica direta e indiretamente no exercício de suas funções com clientes internos e externos e fornecedores, gerencia informações, administra procedimentos, prepara e organiza processos para que as soluções tomadas sejam com qualidade e foco no resultado. Assim é classificado o secretário executivo, um profissional polivalente. (MATA, 2009). Essa polivalência remete à atuação do Secretário Executivo como 'assessor' ao viabilizar os processos, como 'gestor' ao intermediar equipes, projetos, programas, como 'empreendedor' ao ter visão estratégica, como 'consultor' ao ter capacidade analítica e pleno conhecimento dos processos. (MATA, 2009).

Um fator importante ser considerado para a construção da identidade da gestão secretarial diz respeito às competências gerenciais na sua atuação. Conforme Fleury e Fleury (2001, p. 184), "competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa", nessa perspectiva, espera-se que o gestor secretarial possua qualificação gerencial para o desenvolvimento de suas atribuições nas organizações contemporâneas.

De acordo com a compreensão de Nascimento (2012) há uma necessidade de se ter uma postura investigativa mais interacionista com relação às diferentes áreas do conhecimento de modo que se reflita sobre a utilização das teorias de áreas afins para além da sua aplicação aos problemas práticos secretariais e para consubstanciar a área como ciência, mas também para o desenvolvimento das áreas de forma dialógica.

Percebe-se, portanto, o amplo e variado temário atribuído à Gestão Secretarial. Tal realidade é compreensível considerando que os múltiplos assuntos abordados são frutos de tentativas de demarcação do construto em questão por meio de pesquisas científicas. Porém, é lícito ressaltar que "[...] é desejo de toda ciência que seus preceitos sejam compreendidos e aceitos [...] o problema reside em popularizar o termo antes de comprovar a veracidade do mesmo" (ROBERTS *et al.* 2002, p. 77). Neste sentido, Guarido Filho, Machado da Silva e Gonçalves (2009, p. 1) asseveram que "A construção do conhecimento científico é um processo social caracterizado pela dinâmica recursiva entre as dimensões social e intelectual". Nestas condições, a Gestão Secretarial necessita de pesquisas que

aprofundem.

Contudo, a despeito de sua delimitação teórica, é evidente que a Gestão Secretarial necessita de parâmetros norteadores. Tal realidade é compreensível considerando-se o fato de ser uma proposta relativamente recente e que ainda necessita de aprofundamento. Para que haja uma definição acerca do conceito da gestão secretarial é necessário levar em consideração conhecimentos empíricos da rotina de Secretários Executivos atuantes em organizações.

3 COMPETÊNCIAS: MODELOS ASSOCIADOS AO SECRETÁRIO EXECUTIVO

No senso comum a palavra competência é utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa. Já o termo incompetência (antônimo) trás não só a ideia negativa dessa qualificação, mas também sentimentos depreciativos e pejorativos, sinalizando que a pessoa se encontra ou encontrará marginalizada do mercado de trabalho e reconhecimento social. Na idade média, essa expressão foi utilizada unicamente na linguagem jurídica e se referia à faculdade atribuída a alguém ou a alguma instituição para analisar e julgar certos assuntos (FLEURY; FLEURY, 2001, p.184).

Os juristas declaravam que determinada corte ou indivíduo era competente para um dado julgamento ou para realizar certo ato. Por extensão, o termo veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto. Mais tarde, o conceito de competência passou a ser utilizado de forma mais genérica, para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 p.2).

O dicionário Webster (1981, p. 63) define competência, na língua inglesa como: “qualidade ou estado de ser funcionalmente adequado ou ter suficiente conhecimento, julgamento, habilidades ou força para uma determinada tarefa”. Esta definição, bastante genérica, menciona dois pontos principais ligados à competência: conhecimento e tarefa. O dicionário de língua portuguesa Aurélio enfatiza, em sua definição, aspectos semelhantes: capacidade para resolver qualquer assunto, aptidão, idoneidade e introduz outro: capacidade legal para julgar pleito. Atualmente, perante os novos cenários empíricos e teóricos, os conceitos sobre o termo competência tiveram mudanças, porém ainda se encontram estabilizada a sua definição e as dimensões que a envolve, diferindo em função dos contextos e dos objetivos.

O conceito de competência, no âmbito organizacional, começou a ser construído com a perspectiva do indivíduo. Mc Clelland no ano de 1970 deu início ao debate entre psicólogos e administradores nos Estados Unidos, ao abordar as competências ao invés da inteligência. Em sua pesquisa, ele argumenta que a competência está ligada ao desempenho superior de uma pessoa na realização de uma atividade. Outras discussões acerca do termo competência foram realizadas nos Estados Unidos (Escola Anglo-saxônica), que estruturaram a primeira definição do conceito, cuja perspectiva foi pensar as competências como um

conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, o *input* para um desempenho superior (PARRY, 1996).

Os autores brasileiros que têm se dedicado à compreensão da noção de competências apresentam claramente que não há uma uniformidade sobre o conceito, o que interfere diretamente quando aplicadas nas práticas de gestão (Albuquerque e Oliveira, 2002; Barbosa, 2003; Bitencourt, 2001; Bitencourt e Barbosa, 2004; Dutra, Hipólito e Silva, 1998; Fleury e Fleury, 2001; Ruas, 2003).

Para responder a todas as demandas e desafios, as organizações no geral, independentes de pública ou de iniciativa privada, precisam de profissionais que vão além do que está prescrito, que saibam fazer escolhas, que saibam tomar iniciativa, que tomem decisões certas, ao invés de indivíduos limitados a tarefas pré-definidas em uma descrição de cargo. As organizações necessitam de pessoas que saibam agir e reagir às situações, que sejam capazes de aprender e reaprender continuamente.

Ainda no mesmo viés da competência, Dutra, Hipólito e Silva (1998) identificam duas principais correntes, a americana e a européia, essas possuem abordagens diferentes sobre a noção de competências. Na linha de pensamento européia pode-se destacar ainda a diferença entre o pensamento britânico e a abordagem francesa.

3.1 Modelos teóricos de competências

As definições que aparecem na literatura clássica sobre competência vêm sendo agregadas a novos significados, algumas mais ligadas às características individuais, outras a função ou cargo que o profissional exerce.

Diante do contexto, houve a necessidade de abordar os modelos de competências para a melhor compreensão do assunto, tomando como base para esta pesquisa o modelo americano de competências.

3.1.1 Modelo Europeu de competências

O surgimento do conceito de competências nasceu no ano de 1970 e tem seu berço na França. O debate francês a cerca da definição de competência, nasceu justamente do questionamento do conceito de qualificação e do processo de formação profissional, principalmente técnica (FLEURY; FLEURY, 2001).

Após a pesquisa de McClelland, novos estudos e conceitos surgiram na literatura com este enfoque, podemos elencar os principais autores, Boyatzis, Spencer e Spencer, Mc Lagan, Mirabile e Le Boterf, apontando para a praticidade do conceito de competência nas práticas de recursos humanos. Boyatzis (1982 p. 23) afirma que as competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização.

A escola francesa traz como características principais a concepção construtivista, essa concepção faz uma conexão entre educação e trabalho e dessa conexão resultava as competências. Insatisfeitos com o descompasso que se observava entre as necessidades do mundo do trabalho (principalmente da indústria) procuravam aproximar o ensino das necessidades reais das empresas, visando a aumentar a capacitação dos trabalhadores e suas chances de se empregarem. Buscava-se estabelecer a relação entre competências e os saberes – o saber agir – no referencial do diploma e do emprego. Do campo educacional o conceito de competência passou a outras áreas, como o campo das relações trabalhistas, para se avaliarem as qualificações necessárias ao posto de trabalho, nascendo assim o inventário de competências: *bilan de compétences* (FLEURY; FLEURY, 2001).

O conceito de competência, que emergiu na literatura francesa em 1990 procurava ir além do conceito de qualificação. Zarifian (1999) foca em três mutações principais no mundo do trabalho, que justificam a emergência do modelo de competência para a gestão das organizações. São eles, os **incidentes** que ocorrem de maneira total ou parcialmente imprevista ou inesperada, perturbando o desenvolvimento normal das operações planejadas para o processo produtivo. A **comunicação**, que se torna um elemento essencial do trabalho, pois um desempenho superior envolve o compartilhamento de conhecimentos, experiências e recursos. E a **noção de serviço** que implica em modificação no estado ou nas condições de atividade de outro ser humano ou instituição. A noção de serviço deve estar presente em todas as etapas dos processos.

De acordo com Steffen (1999), a visão britânica sobre a noção de competências privilegia a identificação de perfis que são a base para programas de formação e certificação de competências. Para Bitencourt e Barbosa (2004), a ênfase está direcionada às tarefas relativas aos cargos, sendo a definição de competências relacionada aos resultados esperados, traduzidos por indicadores de desempenho exigidos pela estrutura produtiva.

Os teóricos franceses Zarifian (2001) e Le Boterf (2003) trazem uma contribuição significativa sobre dimensões que compõe a definição de competência. Reconhecem que o

fato de a pessoa possuir os atributos necessários à função, como também os resultados esperados, não assegura que a competência venha a ser mobilizada de maneira adequada ainda destacam que a mobilização da competência é um fator determinante dessa nova lógica, reconhecendo a plasticidade que caracteriza tal dinâmica.

Acerca das definições sobre competência, Zarifian (2001) propõe uma série de abordagens. A primeira define competência como a capacidade que um indivíduo tem de tomar iniciativa, de ir além do que está prescrito, de compreender e dominar novas situações com as quais se depara no trabalho, de assumir responsabilidade sobre elas, obtendo reconhecimento por isso. O autor afirma que essa definição dá ênfase às mudanças fundamentais na organização do trabalho, destacando a inadequação da prescrição das tarefas tendo em vista a necessidade de abertura de espaço para o indivíduo poder se mobilizar e exercer sua autonomia.

A segunda abordagem afirma que competência é um entendimento prático de situações que se baseia em conhecimentos adquiridos em experiências anteriores, que são transformados e ampliados à medida que aumenta a diversidade das situações. Nessa abordagem o autor coloca a aprendizagem como fator essencial ao desenvolvimento das competências. Na terceira abordagem, destacando o conceito de co-responsabilidade, Zarifian (2001), acrescenta que a competência é a capacidade de mobilizar uma rede de autores e fazer com que eles compartilhem ações e responsabilidades em torno das mesmas situações.

Embora não haja uniformidade no conceito, há um fator em comum entre os diferentes discursos a respeito das competências. Esse fator diz respeito às transformações nos processos de trabalho, principalmente em função das inovações tecnológicas de produção e da informação, e os fatores de competitividade que demandam novas configurações para as relações que se estabelecem entre as pessoas e seu trabalho.

3.1.2 Modelo americano de competências

Presente constantemente nas discussões acadêmicas e empresariais, o termo competência pode ser compreendido através de vários conceitos ainda em construção, dentre eles, conceitos de autores americanos que deram origem ao modelo americano de competências.

A noção de competência está relacionada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, se engajar, assumir

responsabilidades, ter visão estratégica, além do mais as competências devem agregar valor econômico para a organização e social para o indivíduo. (FLEURY; FLEURY, 2006).

Na corrente americana, McClelland (1973) entende a competência como um conjunto de qualificações ou características ocultas à pessoa, que permitem que ela realize determinado trabalho. Para o autor, a competência é uma característica prevista a uma pessoa que é relacionada com um melhor desempenho na realização de uma tarefa ou em determinada situação.

Ao longo do ano de 1980, Boyatzis, reanalisando os dados de estudos realizados sobre as competências gerenciais, identificou um conjunto de características e traços que, em sua opinião, definem um desempenho superior. Na sua concepção, a competência é a capacidade que o indivíduo traz para a situação de trabalho. Enfatiza ainda, que a competência individual é necessária, mas não suficiente para o desempenho efetivo das atividades no trabalho. Boyatzis, no desenvolvimento da sua investigação, também afirma que competência é “uma característica subjacente a um indivíduo e que tem uma relação de causa e efeito com o desempenho médio ou superior de uma função”.

O termo CHA se refere a conhecimento, habilidade e atitude e é atualmente um dos assuntos mais discutidos no mundo dos negócios, considerado por alguns uma vertente filosófica que diz respeito ao conceito de competência do ser (FLEURY; FLEURY, 2001). Contudo, a descrição exata desse conceito nem sempre foi unanimidade entre pensadores e gestores, pois, como se trata de uma característica do comportamento humano, não é tão simples assim se chegar a critérios claros que permitam comparações válidas entre diferentes pessoas. O grande desafio das organizações é transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, é torná-lo parte da estrutura organizacional (FLEURY; FLEURY, 2006).

O conhecimento - refere-se ao saber. Implica questionamentos e esforços voltados à informação que possa agregar valor ao trabalho. O conhecimento é o que se deve saber para desenvolver com qualidade aquilo que lhe é atribuído (RUAS, 1998). As habilidades - refere-se ao saber fazer. Centraliza-se no desenvolvimento de práticas e consciência da ação tomada. As habilidades são o que se deve saber para obter um bom desempenho (RUAS, 1998). As atitudes - refere-se ao saber agir. Busca um comportamento mais condizente com a realidade desejada. Neste momento realiza-se a união entre discurso e ação. Deve-se saber agir para poder empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades (RUAS, 1998).

Alinhados as duas correntes apresentadas, teóricos brasileiros tratam do tema, buscando inseri-lo no cenário organizacional do país, dentre eles estão Dutra *et al.* (2001, p. 28) que, alinhados a corrente francesa, entendem competências como:

[...] as pessoas possuem determinado conjunto competência, sendo cada competência definida como um conjunto, os “CHAs” (Conhecimentos, Habilidades, Atitudes) o que não garante que a organização se beneficie diretamente deles. Para compreender melhor o conceito de competência, é preciso incorporar a noção de entrega, ou seja, aquilo que a pessoa realmente quer entregar à organização. O termo “entrega” refere-se ao indivíduo que sabe agir de forma responsável e é reconhecido por isso.

Complementam o exposto, Wennin *et al.* (2013), quando explicam que as competências técnicas são mais fáceis de serem obtidas, porém, podem se tornar convencionais com o passar do tempo; são aquelas adquiridas por meio de formação acadêmica e cursos extracurriculares. Já as comportamentais são conquistadas a partir do autoconhecimento, caminho que proporciona a compreensão e o domínio sobre suas próprias habilidades, capacidades, oportunidades de melhoria e potencialidades (MARQUES, 2016).

Em suma a competência do indivíduo não é um estado e também não se restringe a um conhecimento específico. É resultado da junção de eixos: formação pessoal, formação educacional e sua experiência profissional. As competências essenciais são o aprendizado coletivo na organização, especialmente como coordenar as diversas habilidades de produção e integrar as múltiplas correntes de tecnologia (PRAHALAD; HAMEL, 1998).

Estudos realizados por diversos pesquisadores que militam na área mostram que o conhecimento da pessoa a respeito dos padrões de competência requeridos em seu trabalho, afeta não apenas a percepção (atitudes) o que demonstra as competências. Estes influenciam o interesse do indivíduo ao aprendizado e o desenvolvimento de novos conhecimento e habilidades. Assim, a competência compõe a faculdade do colaborador (indivíduo), encarar condições diversas e solucioná-los, em ambientes organizacionais heterogêneos, perplexo e indeterminado (LUZ, 2001).

Dutra (2001, 2004) e Fleury (2002) estabelecem que as competências humanas podem ser entendidas como um conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser).

A partir dessas definições, Fleury (2002, p. 55) propõe que competência consiste em “saber agir responsável e reconhecido que implica saber mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Ainda para Fleury e Fleury (2000) A competência não se limita a um

estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detido pelo indivíduo, nem se encontra encapsulada na tarefa.

Para Resende (2000, p.56) a competência é a transformação de conhecimentos, aptidões, habilidades, interesse e vontade, em resultados reais e práticos, pois quando um indivíduo tem conhecimento e experiência e não sabe aplicá-los em favor de um objetivo, de uma necessidade ou de um compromisso, significa que este indivíduo não é realmente competente. Considerando isto, a competência é resultado da união de conhecimentos (formação, treinamento, experiência e auto-desenvolvimento) com comportamentos (habilidades, interesse e vontade).

Optando pelo modelo americano de competências, foram elencadas nesta pesquisa, com base em Landim (2013), conhecimentos, habilidades e atitudes que os secretários executivos desenvolvem em seu ambiente de trabalho.

3.2 Competências gerenciais sob a perspectiva de Quinn *et al.* (2003).

Ao discutir o processo gerencial, Quinn *et al.* (2003) considera ser conveniente e também necessário, descrever e estudar cada função do processo separadamente. No entanto, como resultado, poderia parecer que o processo gerencial é uma série de funções separadas, cada uma delas encaixadas ajustadamente a um compartimento a parte. Na prática, um gerente pode, e isso ocorre com frequência, executar simultaneamente, ou ao menos de forma continuada, todas ou algumas das seguintes quatro funções, conforme Quinn *et al.* (2003):

a) Planejamento: é o início da gerência (do ato de gerenciar). Primeiramente, deve-se verificar a situação em termos externos, os fatores sobre os quais não se tem controle e que afetam a organização, e internos, condições atuais.

b) Organização: criar órgãos é definir as atividades a executar, agrupá-las em cargos, definir quem faz cada uma delas, formalizar autoridade e responsabilidades, traçar linhas de comunicação entre os cargos e tornar claras normas e regras para um trabalho eficiente.

c) Direção: para o trabalho ser eficiente (relação custo/benefício) as pessoas precisam ver sentido no que estão fazendo. Elas precisam de desafio e confiança, por parte da gerência. Motivação, clima de trabalho adequado, espírito de equipe é o que as pessoas precisam para acreditar nos objetivos propostos. Tem relação com liderança, satisfação e motivação no trabalho.

d) Controle: plano feito, boa organização, clima adequado, mas o fundamental é o acompanhamento completo de todas as tarefas anteriores para que os objetivos sejam atingidos.

Quinn *et al.* (2003) ainda salienta que o compromisso gerencial depende do nível hierárquico em que o profissional se encontra, ou seja, alguns papéis gerenciais são mais evidentes em determinados cargos, mas isso não quer dizer que deve-se abster das outras competências. A cada mudança ou promoção do gerente, é necessário que o mesmo identifique os comportamentos associados àquele cargo e desenvolva-os conforme a necessidade, deixando para trás outros que não serão mais utilizados.

Na perspectiva de Quinn *et al.* (2003), as competências gerenciais são aquelas nas quais os gerentes devem adquirir diferentes capacidades para transpor os desafios organizacionais. Quinn *et al.* (2003, p.16) realizaram um estudo com gerentes e chegaram à seguinte conclusão: “[...] a complexidade comportamental, tal como avaliada pelo superior de cada gerente, guardava relação com a eficácia gerencial geral do indivíduo, tal como avaliada por subordinados seus”. Quinn *et al.* (2003) ainda enfatizam que os gerentes devem adquirir diferentes competências para galgar novos patamares na organização.

Quadro 01- Papéis e competências gerenciais de acordo com Quinn *et al.* (2003).

PAPEL	COMPETÊNCIAS
MENTOR	- Compreensão de si mesmo e dos outros. - Desenvolvimento dos empregados. - Comunicação eficaz
MONITOR	- Administração de informações - Administração de sobrecarga de informações. - Administração dos processos essenciais.
COORDENADOR	-Gerenciamento de projetos. -Planejamento do trabalho. -Gerenciamento multifuncional.
DIRETOR	- Desenvolvimento e comunicação de uma visão. - Estabelecimento de metas e objetivos. - Planejamento e organização.
PRODUTOR	-Trabalho produtivo. - Fomento a um ambiente de trabalho produtivo - Administração do tempo e do estresse/ equilíbrio de demandas concorrentes.
NEGOCIADOR	- Construção e manutenção da base do poder; - Negociação de acordos, compromissos; -Apresentação de ideias.
INOVADOR	- Convívio com a mudança; - Pensamento Criativo -Gerenciamento da mudança.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Quinn (2003).

Quinn *et al.* (2003, p.16) realizaram um estudo com gerentes e chegaram à seguinte conclusão: “[...] a complexidade comportamental, tal como avaliada pelo superior de cada

gerente, guardava relação com a eficácia gerencial geral do indivíduo, tal como avaliada por subordinados seus”.

3.3 As competências no contexto da Gestão Secretarial

As demandas das organizações e os desafios do mercado de trabalho favorecem o aumento de profissionais “competentes”, ou seja, aqueles que apresentam determinadas competências de acordo com a área de atuação e se mostram atentos às demandas organizacionais. Silva, *et al.* (2013) afirma que o secretário executivo tem se desenvolvido e evoluído a ponto de não mais executar somente as atividades técnicas inerentes ao cargo. Têm-se profissionais executando as mais diversas atividades incluindo-se as atividades de gestão.

A atividade de gestão exige o desenvolvimento de planejamento, organização, liderança, controle e tomada de decisões (Quinn *et al.* 2003). E baseada nas competências surge, portanto, como alternativa para solução de problemas gerenciais, especialmente a partir da necessidade de alinhar pessoas e estratégias para ocupação de um posicionamento competitivo sustentável por parte das empresas, particularmente, no que concerne à articulação entre objetivos e entrega de resultados, circunstância que a leva ocupar um espaço cada vez mais significativo nos campos gerencial e científico (WEYMER; SILVA, 2009).

A busca por mão de obra qualificada está aumentando cada vez mais, simultâneo a isso cresce também as exigências do mercado de trabalho e a procura por profissionais capazes de assumir certa posição dentro de uma organização, o secretário executivo por sua vez, está sendo cada vez mais requerido. ‘O atual processo de globalização, nesta era da informação, acelerado pela internet, tornou os mercados mais competitivos e extremamente acirrados, com competitividade extrema, priorizando a rapidez, a eficácia e eficiência a qualidade e o menor custo, afirma Gomes (2007, p.21).

A transformação do mundo globalizado tornou o quadro de atuação do secretário executivo mais expansivo, assim como as alterações em seu perfil. Diante deste cenário de mudanças no perfil, Landim (2013), valendo-se do modelo americano de competências (CHA) identificou em sua pesquisa de campo, competências exigidas pelo mercado de trabalho.

Quadro 02- Competências exigidas pelo mercado de trabalho atualmente para os profissionais de Secretariado Executivo.

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Técnicas Secretariais	Controle de agenda	Organização
Assessoria Executiva	Atendimento	Pro atividade
Língua Inglesa	Domínio do Idioma estrangeiro	Flexibilidade
Informática	Técnicas de informática	Comprometimento
Comunicação Escrita	Fluência Escrita	Desenvoltura
Arquivologia	Organização de documentos e arquivos	Liderança
Organização de Eventos	Organização de reuniões e viagens	Discrição
Comunicação Verbal	Fluência Verbal	Profissionalismo
Língua Espanhola	Triagem de correspondências	Eficiência

Fonte: Elaborada pela autora com base em Landim (2013).

Diante do quadro acima é possível afirmar que o mercado de trabalho passa a exigir dos secretários executivos, competências e habilidades em comunicação e amplos conhecimentos em ferramentas tecnológicas para desempenhar as atividades de modo eficiente e eficaz. As empresas modernas requisitam profissionais capazes de lidar com processos, que não somente tenham conhecimentos técnicos, mas que tenham atitudes para tomar a decisão certa a ponto de influenciar nos resultados da organização.

Lima e Cantarotti (2010) ainda ressaltam como competências secretariais: empreendedorismo, negociações, gerenciamento de informações, funções gerenciais como planejamento, organização, controle e direção, gestão secretarial e comunicação. Barros, Braga e Silva (2011) desenvolveram uma investigação acerca das competências gerenciais do profissional de Secretariado Executivo no nível estratégico. Como resultados, destacaram que a maioria dos investigados participa do planejamento estratégico, denotando que “[...] esse profissional vem conquistando, mais espaço no âmbito organizacional e os executivos conseguem reconhecer que para algumas decisões a participação do profissional de Secretariado Executivo é relevante” (BARROS; BRAGA; SILVA, 211, p. 100-101).

Moreira, *et al.* (2016) destaca e complementa os papeis de defensor, sintetizador, facilitador e implementador e afirmam ainda que essas atividades configura a conquista de novos espaços no ambiente organizacional para o profissional de secretariado, e também, reforça a premissa de que a área de atuação do secretário está cada vez mais alinhada ao nível intermediário e estratégico das organizações e isso se deve ao desenvolvimento de suas competências e superação de desafios”.

Quadro 03 – As competências contemporâneas do secretário executivo.

PAPEL	COMPETÊNCIAS
DEFENSOR	- Guiar e promover, defender - Apresentar alternativas a alta direção.
SINTETIZADOR	- Categorizar idéias e defendê-las na alta direção, - Combinar e aplicar a informação, - Sintetizar a informação
FACILITADOR	- Tomada de decisões - Gerenciamento de conflitos. - Construção de equipes.
IMPLEMENTADOR	- Implementar, - Revisar e ajustar, - Motivar e inspirar como uma equipe.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Moreira *et al.* (2016).

Na categoria de defensor, o secretário defende e propõe alternativa a serem submetidas à alta direção. No que se refere a sintetizador, categorizar ideais e defendê-las, combinar, aplicar e sintetizar informações. Quanto ao facilitador, promover a adaptação e proteger as atividades; compartilhar informações; direcionar a adaptação e facilitar a aprendizagem, em relação à categoria implementador, o profissional atua na implementação, revisão e ajustes, e ajuda na motivação e inspiração de pessoas ou equipe (MOREIRA *et al.* 2016).

Para o secretário desempenhar a função de gestor é requerido dele o desenvolvimento de competências gerenciais. Barros, Braga e Silva (2011) consideram que as competências gerenciais do secretário executivo envolvem o pensamento estratégico, capacidade de identificar oportunidade de crescimento, inovar e elaborar objetivos na organização; eles estão relacionadas à nova postura que esse profissional está assumindo nos últimos anos: empreendedorismo, tomadas de decisões, comunicação, trabalho em equipe, orientação para o cliente, inovação e criatividade, entre outras competências que estão sendo inseridas na profissão de Secretariado Executivo na medida em que ocorre as mudanças.

Silva, Barros e Cruz (2016) afirmam que a gestão e conseqüentemente o perfil gerencial são evocados por diversos prismas, não sendo observados ainda seus limites no campo secretarial. Isso porque o campo de atuação do secretário executivo tem se ampliado cada vez mais, proporcionando a ele conquistas de destaque, como por exemplo, a possibilidade de atuar no gerenciamento de uma organização ou departamento juntamente com seu superior, desempenhando papéis importantes que ultrapassam as técnicas secretariais e adentram na funções administrativas, exigindo deste, competências necessárias para a realização com êxito do processo de trabalho.

4 METODOLOGIA

Ao focar no estudo da gestão e como o secretário está inserido nas organizações exercendo atividades gerenciais, torna-se relevante analisar as funções e a postura desses profissionais que realizam essas atividades no seu cotidiano. Para melhor compreensão, foi realizado um grupo focal com sete Secretárias Executivas de organizações públicas e privadas e que, conseqüentemente, possuem condições de identificar as atividades gerenciais que realizam no seu âmbito de trabalho.

4.1 Classificações da pesquisa

A presente pesquisa tem uma abordagem qualitativa, que segundo Oliveira (2011) é processo de reflexão e análise da realidade através da utilização de métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo em seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Em pesquisas de abordagem qualitativa, todos os fatos e fenômenos são significativos e relevantes, e são trabalhados através das principais técnicas, entrevistas, observações, análise de conteúdo, estudo de caso e estudos etnográficos (MARTINELLI, 1999, p. 24).

Quantos aos fins, a pesquisa se classifica como descritiva, pois nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática (ANDRADE, 2010, p. 112).

Além de descritiva, a pesquisa também tem caráter exploratório. De acordo com Gil, (2010 p. 27), a pesquisa exploratória tem como propósito proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-los mais explícito ou a construir hipóteses. Seu planejamento tende a ser bastante flexível, pois interessa considerar os mais variados aspectos relativos ao fato ou fenômeno estudado. Ainda para o mesmo, a coleta de dados pode ocorrer de diversas maneiras, dentre elas, entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto, que é o caso desta pesquisa, que teve como pré-requisito secretários executivos formados e atuantes.

4.2 Estratégia de coleta de dados

O grupo focal é uma estratégia de coleta de dados e têm características definidas quanto à proposta, ao tamanho, a composição, e aos procedimentos de condução. Ainda, o foco ou objeto de análise é a interação dentro do grupo, afirma (GODOY; SILVA; MELLO 2010, p. 327). As características de um grupo focal de acordo com Krueger (1994, p. 326) são: envolvimento de pessoas; reuniões em séries; homogeneidade dos participantes. Quanto ao interesse da pesquisa, geração de dados de natureza qualitativa e discussão focada em um tópico, que é determinada pelo propósito da pesquisa.

Godoy, Silva e Mello (2010, p. 326) afirmam também que o grupo focal é recomendado para orientar e dar referencial à investigação ou à ação em novos campos; gerar hipóteses baseadas na percepção dos informantes; avaliar diferentes situações de pesquisa ou populações de estudos, desenvolver planos de entrevistas e questionários; fornecer interpretações dos resultados dos participantes a partir de estudos iniciais; e gerar informações adicionais e um estudo em larga escala. A finalidade do grupo focal neste trabalho foi para obter dados empíricos que concordassem ou não com a literatura acadêmica.

No caso deste estudo, o grupo focal foi realizado com sete secretarias executivas de organizações públicas e privadas, no dia 12 de novembro de 2018, com duas horas de duração, iniciando às 18h:40min e terminando às 20h:40min. O grupo focal foi realizado em uma sala climatizada e com uma boa iluminação, com as cadeiras formando um círculo visando à interatividade entre as participantes. O grupo focal foi mediado por uma pessoa, às poucas interferências que foram feitas, foi de acordo com o que elas falavam, apenas para esclarecer dúvidas sobre algum tópico. Não houve dificuldade de manifestação pelas participantes e o nível de interação foi bastante positivo, fazendo com que uma participante complementasse a fala da outra, acredito que esse foi um fator bastante relevante, pois demonstrou que as participantes concordaram entre si sobre as perguntas que foram realizadas durante o grupo focal permitindo complementações no decorrer da conversação.

4.3 Técnicas de coleta dos dados.

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 do primeiro objetivo específico que é identificar na literatura acadêmica, funções e

competências que caracterizam a gestão secretarial. Para Gil, 2010, as pesquisas bibliográficas são elaboradas principalmente com base em material já publicado e a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

Para atender os objetivos específicos ii e iii desta pesquisa, foi utilizada a técnica de coleta de dados e a entrevista não estruturada realizada no grupo focal. A entrevista não estruturada é aquela em que se deixa ao entrevistado a decisão pela forma de construir a resposta (GODOY; SILVA; MELLO, 2010, p. 347).

4.4 Instrumento de coleta de dados.

Para atender aos objetivos desta pesquisa, foi utilizado um roteiro, para a entrevista não estruturada. O roteiro de entrevista de acordo com Godoy, Silva e Mello (2010) é caracterizado pela elaboração do roteiro e por dar ao entrevistador flexibilidade para ordenar e formular as perguntas durante a entrevista.

Marconi e Lakatos (2014) afirmam que a entrevista é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica e proporciona ao entrevistador, verbalmente a informação necessária. Pode ser classificada como padronizada ou estruturada, despadronizada ou não estruturada. O instrumento utilizado nesta pesquisa foi dividido em dois blocos, o primeiro para atender o segundo objetivo específico desta pesquisa, onde foram abordadas quatro questões a respeito das funções e competências gerenciais e o segundo bloco, para atender o terceiro objetivo específico, onde foi composto também por quatro questões, dessa vez a respeito das atividades e do entendimento das entrevistadas sobre a gestão secretarial.

4.5 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos selecionados para participar da pesquisa foram secretários executivos de organizações públicas e privadas. O convite foi feito por ligação, whatsapp e pelo messenger, para vintes secretários executivos incluindo homens, porém confirmaram apenas doze secretários executivos, tendo apenas sete participantes mulheres no grupo focal. Das sete, quatro são de organizações públicas e três de organizações privadas de diferentes ramos. Todas estão numa faixa etária de 23 a 46 anos, com tempo de experiência variada (de 1 a 20 anos). Manteve-se fidelidade às informações fornecidas pelos sujeitos da pesquisa, bem como

seus nomes foram mantidos no anonimato, por isso as entrevistadas são identificadas por A, B, C, D, E, F, G. Para que os objetivos da pesquisa fossem atendidos, foram utilizados dois critérios para a escolha dos participantes, ter graduação em secretariado executivo e está atuando na área.

4.6 Apresentação e análise dos dados

Os dados provenientes da entrevista não estruturada foram transcritos e apresentados em forma de citação já que se trata de uma entrevista, ou seja, fala de terceiros. As perguntas feitas durante o grupo focal foram transformadas em subtópicos obedecendo a ordem dos objetivos propostos e abaixo de cada subtópico as respostas dos participantes. As falas das entrevistadas foram analisadas de acordo com o modelo de análise de discurso de Caregnato e Mutti (2006). Elas consideram que o processo de análise discursiva tem a pretensão de interrogar os sentidos estabelecidos em diversas formas de produção, que podem ser verbais e não verbais, desde que sua materialidade produza sentidos para interpretação.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Neste capítulo encontram-se as informações sobre o perfil dos entrevistados, assim como os dados coletados e a análise dos mesmos, que foi feita com base na conversação que o grupo focal proporcionou entre as secretarias executivas. Os dados serão analisados a luz do referencial teórico desta pesquisa.

5.1 Perfil dos participantes

A entrevistada **A**, trabalha há quatro anos como secretaria executiva em uma organização privada de entidade de classe. A entrevistada **B**, além da graduação em Secretariado Executivo, possui especialização em gestão pública e trabalha há oito anos como secretaria executiva em uma organização pública no ramo do agronegócio. A entrevistada **C**, também possui especialização em gestão pública e trabalha como secretaria executiva há sete anos, também em uma organização pública. A entrevistada **D**, além de possuir especialidade em gestão pública, possui mestrado em administração e controladoria e trabalha como secretaria executiva há oito anos, em uma organização pública. A entrevistada **E**, trabalha há 20 anos como secretaria executiva, sendo onze anos em organizações privadas e nove em uma organização pública. A entrevistada **F**, possui formação em marketing e trabalha como secretaria executiva há seis anos, quatro anos em empresas privadas e há dois em uma organização filantrópica. A entrevistada **G**, trabalha como secretaria executiva há um ano em uma organização privada. É importante ressaltar que todas as participantes da coleta de dados são formadas em Secretariado Executivo. Os dados obtidos a partir da pesquisa bibliográfica serão apresentados em duas tabelas consecutivamente: funções que caracterizam a gestão secretarial e competências que caracterizam a gestão secretarial, elencando três autores em cada.

5.2 Análise dos resultados

Neste tópico encontram-se os dados coletados a partir do grupo focal e os dados encontrados a partir da pesquisa bibliográfica e consecutivamente a análise dos mesmos. Vale ressaltar que ao fazer a primeira pergunta para as participantes no decorrer do grupo focal e da conversação, todas as outras perguntas foram contempladas, o que é comum acontecer, tendo

em vista que foi um momento de debate, embora tenha sido levado um roteiro de entrevista, não houve a necessidade de usá-lo, pois o grupo focal promoveu a interação entre as participantes. Os subtópicos são equivalentes as perguntas feitas na conversação que o grupo focal proporcionou.

5.2.1 Funções e competências que caracterizam a gestão secretarial.

Ao fazer uma busca na literatura acadêmica, foram encontrados alguns artigos que abordam sobre funções e competências que caracterizam a gestão secretarial. A seguir são apresentados quadros com os achados que melhor descrevem as competências gerenciais e as funções utilizadas na atuação do secretário executivo como gestor, conforme os autores.

Quadro 04 – Funções que caracterizam a gestão secretarial.

Brun; Cachet; Neuman, 2012	Barros <i>et al.</i> (2011)
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração de relatórios e pareceres; - Administrar processos e gerenciar o movimento das tarefas; administrativas - Organização e a supervisão de eventos; - Coordenação e o gerenciamento de projetos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboração do planejamento da organização; - Organização de métodos e processos de trabalho; - Organiza a realização dos trabalhos a serem desenvolvidos na área; - Participa da distribuição de atividades dos funcionários; - Supervisiona atividades de funcionários; - Desenvolve atividades de liderança; - Avalia o alcance dos objetivos e metas; - Acompanha a realização do planejamento.

Fonte: Elaboração própria com base nos autores.

Considerando o exposto e tomando como base Quinn (2003) percebe-se que as atividades realizadas pelos secretários executivos estão relacionadas às funções gerenciais. Atividades como planejamento, administrar processos e gerenciar o movimento das tarefas, 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.

Quadro 05 – Competências que caracterizam a gestão secretarial.

Barros et al. (2013)
<ul style="list-style-type: none"> - Ao desenvolver atividades com outras pessoas, procura identificar as habilidades e a contribuição que cada um pode oferecer para a organização; -É capaz de perceber como as emoções próprias afetam a si e aos outros no ambiente de trabalho; -É capaz de transmitir o que sente e pensa no ambiente de trabalho; -Delega tarefas e responsabilidades permitindo que o funcionário as realize como lhe parecer melhor; -Coordena atividades, projetos e/ou evento; -Administra as informações recebidas por meio do pensamento crítico; -Procura levar as informações úteis em consideração; -Elabora o planejamento das atividades secretariais. -Participa da elaboração de objetivos e metas de trabalho em equipe. -Contribui para o planejamento da organização. Planeja e estabelece prioridades na realização das próprias atividades. -Analisa regularmente a maneira como está utilizando o tempo no ambiente de trabalho. -Ao desenvolver as atividades, procura identificar os problemas que impedem o alcance dos objetivos e metas. -Procura inovar os processos de trabalho por meio do pensamento criativo; - Tem facilidade em conviver e contribuir para os processos de mudanças organizacionais; - Negociação de acordos e compromissos da organização por meio da apresentação de idéias, - Contribui para tomada de decisão em reuniões com pares e subordinados.

Fonte: Elaboração própria com base nos autores.

O quadro acima traz as competências elencadas por Barros *et al* (2013) a partir de uma pesquisa realizada. Considerando isso, percebe-se que essas competências estão relacionadas com os papéis gerenciais de Quinn (2003) de coordenador, monitor, produtor, diretor, inovador e negociador.

5.2.2 Quais funções você desenvolve?

Controle de agenda do presidente e da entidade, gestão das viagens nacionais e internacionais, elaboração e execução de reuniões e eventos dentro e fora da entidade, coordenação da equipe de trabalho e trabalhando lado a lado com o gestor, trabalho também fazendo uma ligação entre todos os setores, facilitando as relações de trabalho e realizo as atividades mais técnicas também, como triagem de documentos, contas a pagar e a receber e compras (ENTREVISTADA A).

Organização do arquivo, atendimento telefônico de funcionários, atendimento ao cliente através de uma plataforma, controle da agenda de reuniões e eventos, programação de viagens e cursos promovidos pelo setor, pedido de material de suprimento (ENTREVISTADA B).

Desenvolvo atividades bem técnicas, porém com a ausência da diretora, o que é normal acontecer, eu acabo coordenando as equipes de trabalho que compõem o departamento onde eu trabalho, direcionando tarefas. Para que o trabalho possa ser acontecer eu tenho que fazer uma ponte entre os departamentos, além de participar de reuniões estratégicas da unidade eu sou co-responsável pelo planejamento estratégico dela (ENTREVISTADA C).

Organização do arquivo, atendimento telefônico de funcionários, atendimento ao cliente através de uma plataforma, controle da agenda de reuniões e eventos, programação de viagens e cursos promovidos pelo setor, pedido de material de suprimento (ENTREVISTADA D).

Realização das atividades técnicas do secretariado executivo, recepção, atendimento, controle de agenda, gerenciamento da agenda do motorista, triagem de documentos e filtragem de informações, gestão de eventos, coordenação de equipe (ENTREVISTADA E).

Coordenação da residência médica, atendimento presencial, atendimento telefônico, resolução de situações emergências, tenho espaço para dar opiniões e tomar decisões, participação em reuniões estratégicas (ENTREVISTADA F).

Eu exerço as funções bem técnicas mesmo. Arquivo, documentos, gestão de eventos e acabo exercendo também o papel de coordenadora, pois fico responsável pela parte do ensino da instituição e tenho uma equipe de médico para coordenar (ENTREVISTADA G).

As atividades das secretarias executivas participantes do grupo focal estão relacionadas com as funções mais técnicas da área secretarial, é perceptível a existência dessas atividades nas falas de todas as entrevistadas. Porém percebe-se que, não são apenas as atividades mais técnicas, existem funções gerenciais: como por exemplo, na fala da entrevistada C, que coordena e direciona atividades para a equipe de trabalho, que é responsável pelo planejamento estratégico da unidade, acompanha a 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. Tomando como base Quinn (2003), as atividades citadas pela entrevistada C, corroboram para a atuação do secretário executivo como gestor.

A entrevistada A, também tem a coordenação de equipe de trabalho e a facilitação de relações de trabalho como uma das suas principais atividades dentro da organização o que caracteriza a atuação do secretário executivo num patamar mais elevado. É possível identificar também na fala da entrevistada F, a sua atuação em um tipo de coordenação, na tomada de decisão e na participação de reuniões estratégicas da organização. Com relação à entrevistada F, percebe-se sua atuação na coordenação da instituição. Quinn *et al.* 2003 cita algumas características para este papel de coordenador, uma delas é a que o profissional oferece apoio e estrutura ao fluxo do sistema, para isso, é fundamental que o gerente seja digno de confiança e crédito. Para “facilitar as relações de trabalho”, como fala a entrevistada A, o secretário necessita das seguintes competências: a) construção de equipes: o gerente deve empenhar esforços para que um grupo de pessoas se transforme em uma equipe de trabalho; b) uso da tomada participativa de decisões: na gestão participativa os funcionários têm a oportunidade de contribuir com as decisões organizacionais; administração de conflitos: os conflitos podem ter conseqüências positivas ou negativas. (QUINN *et al.* 2003).

Nesse primeiro momento, além das atividades técnicas do secretariado executivo, foram identificadas atividades que levam o secretário executivo a atuação em um nível mais elevado, nesse caso a principal função identificada de acordo com as entrevistadas foi a de coordenação seja de uma equipe de trabalho ou a de um setor e facilitador. Diante das atividades identificadas na fala de quatro entrevistadas e por meio da conversação que o grupo focal proporcionou e analisadas a luz do referencial teórico, todos esses indícios sinalizam a atuação das secretarias executivas na gestão secretarial.

5.2.2 Quais tipos de conhecimentos, habilidades e atitudes você precisa utilizar para realizar seu trabalho?

Com relação aos conhecimentos eu preciso saber das técnicas secretariais, assessoria executiva e comunicação verbal. Com relação às habilidades, preciso da organização

de reuniões e viagens, triagem de correspondências dentre outras. E preciso ser organizada, eficiente, proativa e ter comprometimento com meu trabalho (ENTREVISTADA A).

Para a realização das minhas atividades eu preciso ter conhecimentos sobre arquivologia, assessoria executiva, informática e comunicação verbal. enquanto as habilidades eu preciso de inúmeras, dentre elas o controle de agenda, a organização de eventos, reuniões e viagens, as técnicas de informática e o atendimento. Atitudes, ser organizada, ter desenvoltura, ser proativa, comprometimento e profissionalismo (ENTREVISTADA B).

Eu utilizo como conhecimento, as técnicas secretariais, a assessoria executiva e a comunicação verbal. Como habilidades, técnicas de informática, a fluência escrita, organização de reuniões, gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho (ENTREVISTADA C).

No que se diz respeito aos conhecimentos que eu preciso ter gerenciamento de projetos, administração de informações, comunicação e arquivologia. Com relação às habilidades, técnicas de informática, fluência verbal, organização de reuniões. E devo ser organizada, pro ativa, eficiente e ter desenvoltura para lidar com os processos de trabalho. Sobre atitudes que devemos ter, organização, proativa, comprometida, ter espírito de liderança ser eficiente e dinâmica (ENTREVISTADA D).

Para realizar meu trabalho eu necessito conhecer sobre as técnicas secretariais, a assessoria executiva, a arquivologia e principalmente a comunicação verbal. Sobre habilidades, Organização de documentos, de reuniões e viagens, triagem de informações e correspondências. Sobre atitudes, ser organizada, proativa, comprometida, ter espírito de liderança e ser eficiente (ENTREVISTADA E).

Comunicação verbal, assessoria executiva, organização de reuniões e eventos, e informática. Enquanto as habilidades, eu preciso saber das técnicas de informática, do controle da agenda da organização de documentos, triagem de correspondências e a triagem das informações. Com relação as atitudes tenho que autonomia para tomar de decisões em alguns momentos, ser eficiente e ter desenvoltura. (ENTREVISTADA F).

Eu utilizo como conhecimento, as técnicas secretariais, a assessoria executiva e a comunicação verbal. Como habilidades, técnicas de informática, a fluência escrita, organização de reuniões, gerenciamento de projetos, planejamento do trabalho junto ao meu chefe e ainda crio idéia para inovação do trabalho, administro informações. (ENTREVISTADA G).

Neste tópico foram às abordadas as competências americanas que são os conhecimentos, habilidades e atitude (CHA), elencados a partir da investigação feita por Landim (2013), quando a autora busca saber das exigências do mercado de trabalho para o secretariado executivo. Fica visível que todas exercem praticamente os mesmos conhecimentos, as mesmas habilidades e as mesmas atitudes, para a realização das atividades

secretarial. Ainda é possível evidenciar, na fala da entrevistada D, que a mesma precisa conhecer sobre como gerenciar projetos, administração das informações a serem repassadas para a equipe. De acordo com a entrevistada F, percebe-se que a mesma tem autonomia nas tomadas de decisões. E por último a entrevistada G, diz sobre o gerenciamento de projetos, o planejamento junto a seu executivo e a criação de idéia para obter melhores resultados na organização.

Com relação ao papel gerencial de inovador, pode-se perceber que é evidenciado na fala da entrevistada G, quando a mesma diz: “e ainda crio idéia para inovação do trabalho”. Para Quinn *et al.* (2003) o profissional deve ser responsável por facilitar a adaptação e a mudança, devendo, para isso, focalizar o ambiente em constantes transformações, identificar tendências, conceituar e projetar mudanças necessárias.

Analisando os dados obtidos percebe-se que os conhecimentos que mais aparecem são as técnicas secretariais, a assessoria executiva e a comunicação verbal, sendo evidenciada em quase todas as falas. As atitudes que mais se repetem entre as participantes dizem respeito a ser organizada, eficiente, proativa e ter comprometimento. Os conhecimentos que aqui foram elencados vão de encontro com os conhecimentos encontrados por Landim (2013) quando ela fala que são os mais exigidos pelo mercado de trabalho para secretários executivos.

5.2.3 O que você entende por gestão secretarial?

A gestão secretarial é você ter o conhecimento dos processos da empresa e dá o direcionamento sem ter que passar pelo seu chefe, a partir do momento que ele sabe que você tem capacidade para resolver a situação ele vai te designar a resolver aquilo é também quando você participa junto com seu chefe do planejamento e com liberdade para expor sua opinião (ENTREVISTADA A).

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 (ENTREVISTADA B).

Gestão secretarial se constitui no desenvolvimento das funções secretariais baseado nos princípios de gerenciamento: planejamento, organização, direção e controle (ENTREVISTADA C).

A gestão secretarial é fazer é o gerenciamento das atividades inerentes ao secretariado executivo. É o planejamento, a organização, a direção, o controle, a execução das atividades secretariais, é avaliar e tomar as decisões que estiverem ao seu alcance para o melhor desenvolvimento do seu trabalho e dá suporte e assessorar o executivo (ENTREVISTADA D).

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 (ENTREVISTADA E).

É quando o secretário executivo não realiza apenas as tarefas operacionais, mas atua também na tomada de decisão e se envolve na rotina gerencial usando os princípios básicos da função gerencial (ENTREVISTADA F).

Gestão secretarial pra mim, é ação de administrar as atribuições que competem a secretária executiva, como a gestão de documentos, gerir pessoas, e etc (ENTREVISTADA G).

Analisando as definições atribuídas pelos sujeitos da pesquisa, observa-se que todas têm conhecimento sobre o que seja a gestão secretarial. Ao explorar o conteúdo das respostas, identificaram-se algumas tendências. A mais recorrente é o entendimento da gestão secretarial como a aplicação dos conceitos de gestão nas atividades secretariais. Essa perspectiva foi identificada na fala das entrevistadas B, C, D, F e G. 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 secretaria 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. Essa perspectiva foi identificada nas respostas dos sujeitos A, B, C e G. 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 questão da tomada de decisão foi evidenciada nas respostas dos sujeitos D e E. Durante *et al.* (2007, p. 64), consideram que a tomada de decisão está entre as atividades

gerencias desenvolvidas pelo secretário executivo, podendo este tanto tomar determinadas decisões, quanto contribuir com o processo decisório.

A resposta que melhor caracteriza a definição da gestão secretarial foi dada pela entrevistada F: “É quando o secretário executivo não realiza apenas as tarefas operacionais, mas atua também na tomada de decisão e se envolve na rotina gerencial usando os princípios básicos da função gerencial”. Neste caso, o sujeito demonstra ter conhecimento da atuação do secretário executivo na 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.

As respostas consideradas mais completas nesta pesquisa A, B, C, D e F. 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 nos levam a acreditar que os sujeitos da pesquisa, portanto tem conhecimento sobre a gestão secretarial e as competências gerenciais necessárias e que realizam em seu ambiente de trabalho.

5.2.4 Você realiza atividades que possam ser consideradas gestão secretarial?

Sim, acredito que a elaboração e execução de projetos, é uma das atividades que se encaixam na gestão secretarial (ENTREVISTADA A).

Sim, o gerenciamento do sistema que facilita o atendimento ao cliente, administração de informações também se aplica (ENTREVISTADA B).

Eu acredito que o papel de coordenação e de o facilitar a comunicação entre os setores se encaixam como uma atividade de gestão (ENTREVISTADA C).

Acredito que a gestão de ferramentas de qualidade e a coordenação da residência médica está ligada a gestão secretarial, pois você vai está a frente dos processos, vai tomar decisões cabível, já que é você quem coordena. Algo que influencia muito também é a autonomia dentro da organização (ENTREVISTADA D).

Acredito que ter a competência de inovar e coordenar se encaixam na gestão secretarial. Coordenar uma equipe é você ter pulso para lidar com eles, é saber se comunicar e é saber exigir. E a inovação é você trazer criatividade para dentro da organização com o objetivo de melhorar os processos de trabalho e o alcance de metas (ENTREVISTADA E).

Ao fazer uma análise das falas, pode-se perceber que todas as participantes elegem uma ou duas atividades que caracterizam a gestão secretarial. A entrevistada A

acredita que a elaboração e a execução de projeto se encaixam nesse novo perfil do secretário executivo. A entrevistada B, também acredita que o papel de coordenar equipe seja uma competência gerencial. Tomando como base os papéis elencados por Quinn *et al.* (2003) essa atividade realizada pela entrevistada A e B encontra-se no papel de coordenador. São competências do papel de coordenador, segundo Quinn *et al.* (2003), são: a) gerenciamento de projetos: envolve o planejamento; definir quais os pré-requisitos do trabalho, volume de trabalho, os recursos de trabalho e o monitoramento de projetos; b) planejamento do trabalho: os autores destacam duas vertentes na reestruturação do trabalho: foco no cargo individual e foco em grupos de trabalho autogerenciados; c) gerenciamento multifuncional: gerenciamento das equipes de trabalho tendo por diretrizes básicas esclarecimento de metas e a declaração de missão, criação de massa crítica de liderança, manutenção da equipe por meio da responsabilidade do desempenho coletivo, manutenção da equipe multifuncional, fornecimento de informações relevantes, treinamento dos envolvidos e gerenciamento de processos.

Nas falas da entrevistada B e C, temos o gerenciamento de sistema de atendimento que se encaixa no papel de diretor como gerenciamento multifuncional e a administração de informações onde se enquadra no papel de monitor. Para o papel de monitor, Quinn *et al.* (2003) destacam algumas competências dentre elas a administração de informações por meio de pensamento crítico: as informações e as ideias devem ser apresentadas com clareza e conter o máximo de informações de forma crítica e objetiva em uma linha de raciocínio lógico. É possível identificar na fala da entrevistada F, a atuação do secretário executivo no gerenciamento de ferramentas de qualidade como, por exemplo, o canvas, trello, 52W, dentre outros. Pode ser considerado um fator positivo, evidenciando as mudanças no perfil deste profissional.

A entrevistada G, enfatiza sua atuação como inovadora pois afirma que “traz criatividade para dentro da organização com o objetivo de melhorar os processos de trabalho e o alcance dos resultados”. Esse papel vai de encontro com o que Quinn *et al.* (2003) diz a respeito dessa competência na realidade do secretariado. São elas: a) convívio com a mudança: trata-se da aceitação pessoal e do convívio com a mudança; b) pensamento criativo: forma de pensar que envolve a geração de novas ideias e soluções, destacando-se três dimensões: habilidades referentes ao domínio, habilidades criativas e motivação de tarefas; c) gerenciamento da mudança: ser flexível às mudanças para que se possam alcançar os objetivos e metas organizacionais.

Acredita-se que, de acordo com as participantes o perfil do secretario executivo esteja mudando, levando para uma atuação realmente mais elevada, assumindo um nível de gestão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As funções e responsabilidades do secretário executivo tem evoluído no decorrer dos anos, com o objetivo de atender as demandas das organizações e acompanhar as mudanças ocorridas no mundo dos negócios. O perfil técnico ficou para trás, a realidade do mercado globalizado passa a exigir um perfil mais cognitivo e participativo. O secretário executivo, através de uma formação acadêmica com foco especial para a área gerencial, faz com este profissional tenha competências e habilidades adequadas aos cenários das organizações modernas. A capacidade de coordenação, a autonomia, criatividade e tomada de decisão são competências que complementam esse novo perfil. Ao realizarmos este estudo acerca da gestão secretarial, percebemos que as competências necessárias para o desempenho da gestão são muito semelhantes tanto para os profissionais formados em administração ou áreas afins como para os profissionais secretários executivos. Constatamos que o aprendizado gerencial não se restringe à administração, mesmo sendo essa sua raiz. O aprendizado e o desempenho da gestão dependem do grau de conhecimento de gestão, das habilidades, das competências bem como das experiências de cada indivíduo. A busca na literatura acadêmica juntamente com grupo focal permitiu atingir os objetivos específicos. O objetivo geral do estudo foi alcançado a partir dos relatos das entrevistadas, permitindo ter uma compreensão sobre a gestão secretarial na rotina de trabalho com base no referencial usado. Diante do contexto, o resultado obtido é considerado positivo e em termos de expectativas, pois foi possível elucidar a partir da entrevista que o secretário não só pode como já desempenhar o papel de gestor nas organizações, confirmando a gestão secretarial.

A pesquisa realizada permitiu mostrar a luz do referencial que o secretário é um gestor, mostrou que é envolvido na organização, no gerenciamento dos processos, na autonomia em decisões, no planejamento, na condução e elaboração de projetos. No entanto, esta atuação no gerenciamento ainda é limitada, pois nem todos os superiores sabem da capacidade e o conhecimento com o qual o gestor secretarial pode contribuir para o desenvolvimento da organização. O desconhecimento ainda existente sobre a gestão secretarial pode ser por conta da grande parcela de profissionais que atuam na área secretarial sem a formação específica e que por esta razão normalmente restringem-se à execução de atividades operacionais e cumprimento de ordens e, na maioria das vezes, possuem visão parcial do negócio ou nem possuem, por isso não conseguem gerir com autonomia e

responsabilidade o seu trabalho, o que denigre a imagem da profissão. O gestor secretarial, apesar de a sua atuação estar mais direcionada à clássica visão de gerir (planejar, organizar, dirigir e controlar), vem enfrentando os desafios, ampliando suas competências e seu campo de inserção e, sobretudo, vem contribuindo efetivamente para o bom desempenho organizacional.

A gestão secretarial, por conseguinte, está presente no dia-a-dia das organizações, uma vez que o secretário, dentro dos parâmetros de cada empresa, decide a melhor forma de resolução dos conflitos, demandas e dos imprevistos para que os objetivos da equipe e da empresa sejam alcançados. Esta é uma atuação fundamental nas organizações contemporâneas já que o mundo dos negócios passa a exigir isso dos secretários executivos. Ainda, a pesquisa possibilitou identificar a importância do conhecimento e da formação adquiridos por meio da graduação em Secretariado Executivo, para um melhor desempenho nas atividades, sobretudo nas de relacionamento e nas que exigem decisões imediatas. Diante do contexto gestor secretarial realiza atividades técnicas, mas nesse novo contexto organizacional, agrega atribuições e competências ainda mais complexas e que anteriormente eram restritas aos diretores, administradores ou empresários, por conseguinte, ampliou seu espaço de atuação e seu papel nas organizações.

Considera-se que a presente pesquisa contribuiu com a comunidade acadêmica e para a área secretarial, ao apresentar os dados empíricos de um público importante, que são as secretarias executivas. Deste modo, é pertinente sugerir a realização de futuras pesquisas com enfoque nos diretores ou executivos que trabalham com o secretários buscando saber a percepção deles sobre a atuação desse profissional na gestão secretarial com o intuito de consolidar e ampliar a visão desses sobre a importância do secretário executivo em uma organização, tendo em vista que algumas empresas desconhecem esse profissional.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BARROS, C. M. P. et al. **As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos**. *GeSec*, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 25-47, jul./dez. 2013. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.4.5/index.php/secretariado/article/view/131/pdf_1#.VMnjs9LF9A0>. Acesso em: 03 ago 2018.

BARROS, C. M. P.; BRAGA, M. C.; SILVA, J. S. **As competências gerenciais na atuação do secretário executivo no nível estratégico**. *Expectativa*, Toledo, v. 10, n. 10, p. 91-106, 2011. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/6096>>. Acesso em: 03 ago 2018.

BARROS, C. M. P.; SILVA, J. S.; SOUSA, E. F.; SILVA, F. E. R.; **A gestão secretarial como proposta teórica: elaborando o estado da questão**. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, Fortaleza, CE. ed. esp. p. 84-114, 2018.

BECKER, G.; CEOLIN, J. **Gestão secretarial – uma nova visão de assessoramento nas organizações**. Disponível em: < <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/2100>. > Acesso em: 20 ago. 2018

BÍSCOLI, F. R. V.; CIELO, I. D. **Gestão organizacional e o papel do secretário executivo**. *Expectativa*, Toledo, v. 3, n. 3, p. 11-19, 2004. Disponível em: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/viewFile/741/626>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

BITENCOURT, C.C; BARBOSA, A.C.Q. **A gestão de competências**. In: BITENCOURT, C. (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004, p. 240-269.

BOYATZIS, R.E. (1982). **The Competent Manager: A Model for Effective Performance**. John Wiley & Sons, New York, NY.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** *Revista de administração de empresas, RAI*. v1. n1. janmar, 2001.

BRÜNE, S.; G. M. **Secretariado Executivo: uma nova perspectiva acerca do atendimento ao cliente e sua qualidade intrínseca**. In: III ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO III ENASEC), 3., 2013, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: UFPB, 2013. 1 CD-ROM.

CAREGNATO, R. C. A.; MUTTI, R. **Pesquisa qualitativa: Análise de discurso versus análise de conteúdo**. *Texto Contexto Enferm*, Florianópolis, 2006, out – dez 15(4)0: 679-84

CORDEIRO, R. L.; GIOTTO, O. T. **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, E.; MELO, M. C. O. L. **Gerência em ação:**

singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DURANTE, D. G. **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.

FERREIRA, G. **Redação científica: como entender e escrever com facilidade**. São Paulo: Atlas, 2011.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, A. C. C.; FLEURY, M. T. L. **Construindo o conceito de competência**. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição especial, 183-196, 2001.

FERNANDES, B.H.R. **Competências e performance organizacional: um estudo empírico**. São Paulo, 2004. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

GIL, A. C., 1946. **Como elaborar projetos de pesquisas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, C. K.; SILVA, A. B.; MELLO, R. B. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas e estratégias e métodos**. 2 ed. São Paulo: Saraiva 2010.

KRUEGER, R. A. **Focus group: a practical guide for applied research**. 2 ed. Thousand Oaks sage Publications, 1994.

LATTIMORE, D.; BASKIN, O.; HEIMAN, S. T.; TOTH, Elizabeth L. **Relações públicas: profissão e prática**. 3 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

LASTA, A.; DURANTE, D. G. **A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo**. *Secretariado em Revista*, Rio Grande do Sul, v. 4, 2008. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1768>>. Acesso em: 29 ago. 2018.

LASTA, A.; DURANTE, D. G. **A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo**. Disponível em: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1768>>. Acesso em 10 nov. 2018. Passo Fundo: Secretariado executivo em revista, 2008.

LIMA, M. C. **Monografia: a engenharia da produção acadêmica**. 2 ed. Ver. E atualizada – São Paulo: Saraiva 2008.

LUZ, T. R. **Telemar-Minas: competências que marcam a diferença**. (Tese) 307 f. Doutorado em Administração - Universidade Federal de Minas Gerais - CEPEAD. Belo Horizonte. 2001.

MACHADO, F. F. **Gestão de carreira**. In: PORTELA, K. C. A.; SCHUMACHER, A. J. **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009.

MARTINELLI, M. L. (Org.) **Pesquisa qualitativa: um instigante desafio**. São Paulo: Veras Editora, 1999.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projetos, relatórios, publicações e trabalhos científicos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

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

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. *American Psychologist*, [S.l.], p. 1-14, Jan. 1973.

MÜLLER, R.; FERNANDA, C. (2014). **Pesquisa acadêmica em secretariado executivo: um estudo de caso na Revista Expectativa**. *Revista Expectativa*, Toledo, 13 (13).

MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; VALE, J. C. F.; ROSA, M. H. **As competências contemporâneas do Profissional de Secretariado Executivo e a relação com as competências do Middle Manager**. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400/pdf>. Acesso em: 29 ago. 2018.

MOREIRA, K. D. et al. **As competências contemporâneas do secretário executivo e a relação com as competências do *middle manager***. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400/pdf>. Acesso em: 29 ago. 2018.

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

OLIVEIRA, M. M. **Como fazer projetos, relatórios, monografias, dissertações e teses**. 5. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier 2011.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **A competência essencial da corporação**. In.: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Org.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTELA, K. C. A.; SCHUMACKER, A. J. **Gestão secretarial: o desafio da visão holística**. Cuiabá: Adeptus, 2009.

QUINN, R. E.; FEARMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; MCGRATH, M. **Competências gerenciais: princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

RESTIER, I. **A tecnologia da Informação como patrimônio empresarial**. In: D'ELIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M. **Excelência no Secretariado**. São Paulo: Ser Mais, 2013.

RUAS, R. L. **Observações acerca do Conceito, Natureza e Aplicação das Competências nas Empresas**. Porto Alegre: Mimeo, 2009.

SILVA, J. S. BARROS, C. M. P.; BARBOSA, M. F. S. **Fundamentação da gestão secretarial: um estudo bibliométrico**. Revista Gestão e Secretariado, n. 2, p. 106-126, 2012. Disponível em: https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/114/pdf_14. Acesso em: 29 ago. 2018.

SILVA, N. S. A. C. **O gestor secretarial alavancando projetos**. In: ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO (II ENASEC), 2., 2011, Passo Fundo. **Anais**. Passo Fundo: UPF, 2011. 1 CD-ROM.

SILVA, J. S.; BARROS, C. M. P.; BARBOSA, M. F. S. **Fundamentação da gestão secretarial: um estudo bibliométrico**. **GeSec**, São Paulo, v. 3, n. 2, p 106-126, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/114#.Vwp0AZwrJdg>. Acesso em: 29 ago. 2018.

SILVA, J. S.; BARROS, C. M. P.; CRUZ, R. S. **O que você compreende por gestão secretarial?** Anais IV Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado. Londrina: UEL, 2015, p. 222-233.

TAGLIARI, M. F. C.; DURANTE, D. G. **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.

WEYMER, A. S. Q.; SILVA, E. D. (2009, novembro). **A contribuição do conceito de competências nos campos científico e gerencial: um tour sobre pesquisas empíricas e suas relações epistemológicas**. Anais do II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, Curitiba, PR, Brasil, 2.

WEBSTER. **Webster's third new international dictionary of the english language, unabridged**. Springfield : G. & C. Merriam, 1981.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**. Paris: Liaisons, 1999.

APENDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO NO GRUPO FOCAL REALIZADO COM SECRETARIAS EXECUTIVAS DE ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS.

1º Momento da entrevista: perfil dos participantes

- 1-Nível de formação acadêmica;
- 2-Organização onde trabalha e/ou departamento;
- 3-Tipo de vínculo empregatício;
- 4-Há quanto tempo trabalha como secretaria executiva na organização;

2º Momento da entrevista: Conversação entre as participantes a partir dos questionamentos apresentados.

<p>Objetivo 2- Conferir se os secretários desenvolvem, na prática, as funções e competências da gestão secretarial identificadas na literatura acadêmica;</p>	<p>Tópicos para atender o objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1º funções; 2º competências - CHA; 3º competências gerenciais; 4º Relato de experiência;
<p>Objetivo 3- Apontar as percepções dos secretários executivos sobre a gestão secretarial.</p>	<p>Perguntas para atender o objetivo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 5º O que entendem por gestão secretarial; 6º Vocês realizam atividades que possam ser consideradas gestão secretarial; 7º Se acreditam que o secretário pode realmente fazer gestão no seu campo de atuação;