

Grupo de trabalho 4 – Gestão e Competências Secretariais

Tema – Competências Secretariais

## AS COMPETÊNCIAS GERENCIAIS DO SECRETARIADO EXECUTIVO EM RELAÇÃO À GESTÃO DE PESSOAS

Dayane Lessa de Assis, dayane.lessa@grad.ufsc.br, UFSC

Nathalia Rodrigues Nascimento, nathalia.rodrigues@grad.ufsc.br, UFSC

Katia Denise Moreira, katia.denise@ufsc.br, UFSC

Enio Snoeijer, enio.snoeijer@ufsc.br, UFSC

### RESUMO:

Decorrente das evoluções no mundo dos negócios e nas mudanças significativas no perfil do secretário executivo, esse profissional passou a atuar como gestor e, mais especificamente, na gestão de pessoas. Com base nessa perspectiva, essa pesquisa teve com objetivo verificar se as competências secretariais desenvolvidas durante a formação sustentam a possibilidade de atuação como gestor de pessoas. Para alcançar esse propósito, este estudo se caracteriza como de natureza básica com finalidade descritiva, por meio de estratégias bibliográficas e documentais. Com base nos dados secundários, provindos de livros e artigos de periódicos científicos, investigados em bases de dados científicas, e, após a apreciação das competências de ambas as profissões, foi realizada a análise do conteúdo, que se caracterizou na construção de uma tabela comparativa para a verificação das semelhanças das competências das profissões supracitadas. Como resultado, confirmou-se que as competências do profissional de secretariado gestor sustentam a possibilidade de sua atuação, inclusive, na gestão de pessoas. Para estudos futuros, sugere-se aprofundar esta pesquisa buscando profissionais de secretariado, que já atuam como gestor de pessoas, a fim de torná-lo empírico.

**Palavras-Chave:** Secretariado Executivo, Gestão de Pessoas, Competências.

### 1 INTRODUÇÃO

De acordo com Silva e Silva (2013), a profissão do Secretariado Executivo é uma das mais antigas, cujo advento ocorreu nas civilizações antigas por meio de atividades dos escribas, que atuavam em ações estratégicas do governo por intermédio do assessoramento dos políticos. Entretanto, com o passar dos anos e a consequente evolução da sociedade e, principalmente, do mundo dos negócios (GOMES, 2007), a profissão secretarial foi formalmente reconhecida e obteve destaque em termos de atuação (LIEUTHIER, 2013).

Logicamente o reconhecimento não se deu de maneira simples, tratou-se de um processo no qual os profissionais de secretariado passaram a atentar para às tendências do mercado de trabalho contemporâneo, bem como, posicionaram-se em relação às mudanças constantes no contexto mundial atual, conscientizaram-se da multifuncionalidade que caracteriza a profissão e compreenderam que, atualmente, as atividades secretariais vão além de apenas executar (BAPTISTA; CAMARGO, 2013). Ou seja, abrangem a assessoria, a consultoria, o empreendedorismo e a gestão (SILVA, 2013).

Diante dessa nova conjuntura de atuação secretarial, mudanças significativas em suas atribuições foram observadas, dentre tantas, destacam-se as competências relacionadas na

atuação como gestores, conforme destacam Bíscoli e Cielo (2004, p.17), quando afirmam que “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 [...]”.

Na condição de gestor, percebe-se a possibilidade de atuação do secretário na gestão de pessoas, que neste estudo segue a linha de que as pessoas representam o maior patrimônio de uma organização (DUTRA, 2002) e, ainda, que se trata de uma tarefa complexa, que exige “[...] compreendê-las em toda sua extensão e profundidade” (DUTRA, 2002, p. 41). No que se refere ao gestor de pessoas tem-se que “[...] deve preocupar-se com a natureza das relações humanas no ambiente organizacional, procurando criar situações que estimulem as pessoas a comprometer-se com os objetivos organizacionais” (KREPK; GONZAGA, 2008, p. 2).

Considerada a possibilidade do profissional de secretariado executivo atuar como gestor e sua proximidade com o “lidar” com pessoas cotidianamente e, ainda, considerando a gestão de pessoas uma ferramenta em destaque no contexto organizacional, surge o questionamento que motiva a construção deste estudo, qual seja: as competências secretariais desenvolvidas durante a formação sustentam a possibilidade de atuação como gestor de pessoas? A fim de responder a indagação, tem-se como objetivo deste estudo: verificar se as competências secretariais desenvolvidas durante a formação sustentam a possibilidade de atuação como gestor de pessoas.

Este estudo justifica-se pela importância em refletir sobre as possibilidades de atuação de uma profissão multifacetada como a secretarial. Acredita-se também ser oportuno sustentar cientificamente propostas de atuação para o profissional de secretariado executivo, visto que, a prática, associada à teoria, respalda as ações, evitando assim o “fazer por fazer” ou “fazer porque foi sempre assim”.

O trabalho está estruturado em cinco partes, além desta introdução: na fundamentação teórica, aborda-se inicialmente uma descrição a respeito de competências, gestão e gestor pessoas e apresentação do secretariado gestor e competências secretariais; na sequência, apresentam-se os aspectos metodológicos que estruturam este estudo; em continuidade, a análise e discussão dos dados coletados; e finaliza-se este estudo com as considerações finais, apresentando uma reflexão acerca de todo o trabalho desenvolvido, seguida das referências utilizadas neste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A GESTÃO DE PESSOAS E AS COMPETÊNCIAS

A gestão de pessoas no contexto organizacional segue o processo evolutivo das sociedades. Dutra (2002) expõe que se trata de um acontecimento iniciado na Revolução Industrial (metade do século XVIII), quando os sindicatos iniciam pressões e reivindicações. Todavia, ainda segundo o autor, a gestão de pessoas, em seu processo evolutivo e, mais contemporaneamente, inicia com o departamento de Recursos Humanos (RH), nas organizações.

Vale recordar que o departamento de RH tem funções mecanicistas, ou seja, apenas cumpre as exigências dos marcos legais, como: contratação, avaliação e regularizações (MOREIRA, 2018). A autora aponta que esse tipo de setor começa a perder força, quando o modelo adere aos ideais de importância do indivíduo, que não é mais considerado apenas um “recurso”, mas sim um elemento estruturante no ambiente organizacional.

Assim, a área de gestão de pessoas se define por processos de organização, planejamento, direção e controle de pessoas nas organizações (VILAS et al., 2009). Para Gil (2001, p. 17), a gestão de pessoas é representada como uma: “[...] função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais”

Ferreira (2001, p. 18) resume os acontecimentos ao explicar que “[...] do tradicional departamento de pessoal da década de 1950, passando pela divisão de relações industriais na década de 1960, à recente área de recursos humanos, assistimos atualmente a significativas mudanças de paradigma que apontam uma nova fase de gestão de pessoas”. A essa nova fase incluem-se uma série de formas de gerir, entre elas aquela que foca na competência.

Sobre as competências tem-se que na década de 80, o tema começou a surgir nas empresas e nos interesses de pesquisadores e consultores (ZARIFIAN, 2008). Registros significativos a respeito desta temática ganharam ênfase com a publicação de “Testing for Competence rather than Intelligence”, do psicólogo David McClelland, pioneiro no debate a respeito de competência entre psicólogos e administradores dos Estados Unidos (ANDRADE; SOARES, 2010). Segundo McClelland e Dailey (1972) e outros autores, como Boyatzis (1982) e Spencer e Spencer (1993), competência está definida como um conjunto de qualificações que habilitam uma pessoa a ter desempenho superior ao exercer uma determinada tarefa ou função.

Correspondendo a esta perspectiva, Parry (1996) afirma que as competências representam a combinação entre conhecimento, habilidades e atitudes que influenciam a atividade do indivíduo em relação ao seu desempenho, sendo possível sua mensuração conforme padrões pré-determinados. Em concordância, Durand (2000) explica que competências correspondem a combinações da tríade composta por conhecimentos, habilidades e atitudes, provindos do desempenho profissional e ocorre em contextos ou estratégias organizacionais definidos. Ainda segundo o autor, a competência está embasada em três dimensões, conhecimento, habilidade e atitude, englobando questões técnicas e de cognição, necessárias para a execução de um determinado trabalho.

Pode-se considerar que o conjunto destas três dimensões ponderam as descrições que uma organização pode exigir para um determinado cargo ou função, com o intuito de que todas as tarefas sejam bem administradas e realizadas de modo eficiente. Neste contexto, segundo Durand (1998), cada elementos desse trinômio pode ser definido como mostra o Quadro 1:

**Quadro 1 - Os elementos que constituem a Competência**

Competência		
Conhecimento	Habilidade	Atitude
É o saber, saber o que é e saber por que. É essencial para a realização dos processos	É a técnica, o saber como fazer. É o fazer uso produtivo do conhecimento.	É o que leva as pessoas a decidirem se irão ou não exercitar as habilidades de determinados conhecimentos.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Durand (1998).

Conforme o exposto, constata-se que competência é uma conjunção de conhecimentos e experiências que o indivíduo possui, com o saber fazer e com os

comportamentos que se adotam para solucionar, com eficácia, a situação que se aplica (Zarifian, 2001). Visto que o atual contexto organizacional é de maior competitividade, houve aumento das exigências do mercado por profissionais que dispõe de competências variadas. Além disso, conhecimentos abrangentes e atitudes representam qualidades essenciais que resultem no alcance eficiente dos objetivos das organizações, qualidades estas que os profissionais devem possuir para se destacarem neste meio e possam contribuir com o seu desenvolvimento profissional e com o crescimento da organização em que atua.

## 2.2 COMPETÊNCIAS DE UM GESTOR DE PESSOAS

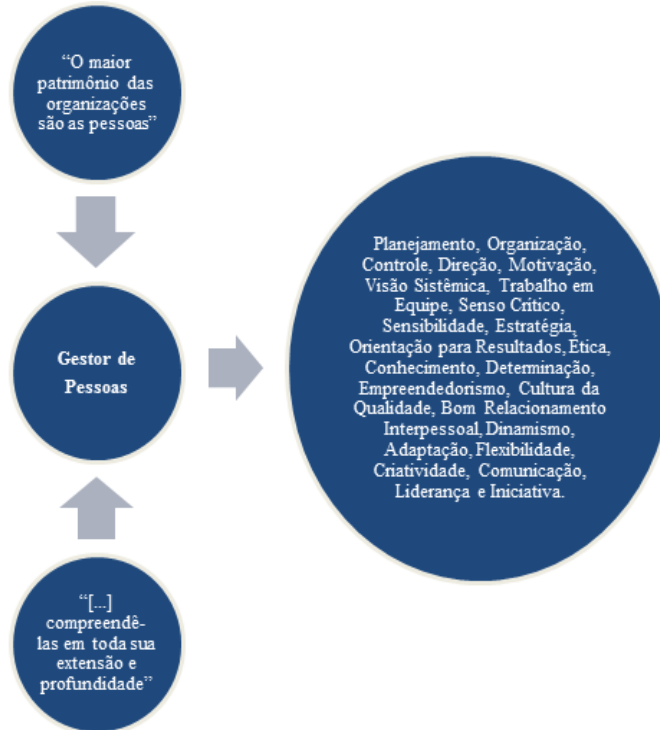
Conforme já exposto, a gestão de pessoas é uma evolução daquilo que se pretendia com a administração de Recursos Humanos que, Segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 19) representa “uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e seus empregados em atingir seus objetivos”. Nesta perspectiva, Lacombe (2005, p. 311) explica que:

[...] As organizações precisam dispor de pessoas competentes e motivadas para produzir. [...] Sendo os recursos humanos os mais importantes em qualquer organização, a capacitação e a motivação da equipe são indispensáveis para que o trabalho seja executado com eficiência e eficácia (LACOMBE, 2005, p. 311).

Considerado o posicionamento de que as pessoas são fundamentais para o contexto organizacional Dutra (2002, 41), aponta que “[...] o maior patrimônio das organizações são as pessoas” (DUTRA, 2002) e, ainda, que gerir pessoa é uma tarefa complexa, que exige “[...] compreendê-las em toda sua extensão e profundidade” (DUTRA, 2002, p. 41), depreende-se que é preciso haver sujeito com competências específicas para assumir esse tipo de gestão.

Nessa direção, Pinto e González (2010, p. 55) explicam que para alcançar os objetivos relacionados à gestão de pessoas, são necessários que os gestores, “no desempenho de suas funções clássicas - planejar, organizar, dirigir e controlar - incentivem a colaboração, através da motivação e ensinamento administrativo aos demais funcionários.” Já Soviensi e Stigar (2008, p. 54) afirmam que o gestor deve dispor de qualidades adicionais, como “visão sistêmica, trabalho em equipe, bom relacionamento interpessoal, planejamento, capacidade empreendedora, capacidade de adaptação e flexibilidade, cultura da qualidade, criatividade e comunicação, liderança, iniciativa e dinamismo.” Os autores complementam as competências pertinentes aos profissionais de gestão de pessoas ao destacarem o conhecimento, a determinação, a ética, a visão global, a capacidade estratégica, a orientação para resultados, a sensibilidade e o senso crítico. Na Figura 1, apresenta-se uma síntese dessas competências.

**Figura 1 - Síntese das Competências de um Gestor de Pessoas**



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Dutra (2002), Soviensi e Stigar (2008) e Pinto e González (2010).

Acredita-se, a partir das competências expostas na Figura 1, que o gestor de pessoas precisa atentar para a situação de que é por intermédio da gestão de pessoas, com base na motivação e fomentando a integração dos colaboradores à cultura organizacional, que se torna possível alcançar, de maneira efetiva, os objetivos almejados (ALVES, 2002). Assim, motivar pessoas e integrá-las à cultura organizacional, para que haja sentimento de pertencimento, é um desafio da gestão de pessoas e daquele que assume esse papel. Na sequência, apresenta-se o profissional de Secretariado que, detentor de um perfil multifacetado, possui competências, que acredita-se possam se aproximar daquelas de um gestor de pessoas.

### 2.3 SECRETÁRIO(A) GESTOR E SUAS RESPECTIVAS COMPETÊNCIAS

Diante do avanço do mercado de trabalho e de novas exigências quanto às competências dos profissionais, o Secretário Executivo também evoluiu na sua forma de atuação profissional “mudou sua imagem nas organizações ao deixar de ser elemento de apoio do ‘chefe’” (LIMA, 2002, p. 447) e, ainda, “[...] 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 [...]” (BÍSCOLI; CIELO, 2004, p.17). Ou seja, conscientizou-se da multifuncionalidade que caracteriza a profissão e compreendeu que, atualmente, as atividades secretariais vão além de apenas executar (BAPTISTA; CAMARGO, 2013) e abrangem a assessoria, a consultoria, o empreendedorismo e a gestão (SILVA, 2013).

Nesse sentido, o profissional secretário, por meio de sua formação, desenvolveu competências, para atuar em um cenário diferenciado, no qual a “era da informação, acelerado

pela internet, tornou os mercados extremamente acirrados, com competitividade extrema, priorizando a rapidez, a eficiência, a eficácia, a qualidade e o menor custo” (GOMES, 2007, p. 21). As competências secretarias estão dispostas no Artigo 4º, da Resolução n.º 3/2005/Conselho Nacional de Educação (CNE) ou Diretrizes Curriculares para o curso de Graduação em Secretariado Executivo, são elas:

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais; III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII - eficaz utilização de técnicas secretarias, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações e XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. (BRASIL, 2005)

Acredita-se que no rol de competências dispostas nas Diretrizes Curriculares há várias que direcionam o profissional de secretariado para o campo da gestão. Inclusive o estudo de Moreira et al (2016) comprova a correlação entre as competências do *middle manager* e as do secretário executivo. Outros autores como Natalense (1995), Bíscoli e Cielo (2004), Rodrigues (2004) e Lasta e Durante (2008) constata as atribuições de um gestor ao secretário executivo, estando ele apto a exercer esta função. De acordo com Lasta e Durante (2008, p. 55), uma das pioneiros na denominação do secretário como gestor foi Natalense, que atribuiu a esse profissional funções de planejamento, organização e “o controle dos recursos humanos e materiais visando o alcance dos resultados [...] sendo necessário para assessorar um gerente conhecer as mesmas técnicas usadas por ele.” Na mesma direção Barros et. al (2013, p. 44) citam que:

As competências gerenciais utilizadas na atuação do Secretário Executivo envolvem, principalmente, a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos. Estão presentes ainda, na atuação secretarial: o planejamento e organização relativos aos serviços de secretaria; o estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe; a administração do tempo e estresse, além da contribuição nas negociações de acordos e compromissos, por meio da apresentação de ideias, sugestões e opiniões, para tomada de decisão em reuniões com pares e subordinados. Destacam-se também, as competências relativas ao pensamento criativo e convívio e gerenciamento da mudança (BARROS et al., 2013, p. 44).

Becker e Ceolin (2010, p. 10) complementam afirmando 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 baseados 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 (BECKER; CEOLIN, 2010, p. 10).

No que tange à gestão de pessoas, Natalense (1995) elenca competências ao secretário, como motivação, liderança e comunicação. Bortolotto e Willers (2005, p. 45) atribuem, ainda, reconhecem atribuições e competências ao profissional de secretariado executivo, atribuições e competências como: “flexibilidade, criatividade, liderança, dinamismo, iniciativa, eficiência, descrição, cooperativismo, ética, paciência, comprometimento e capacidade de tomada de decisão.”

As competências expostas nesta seção ressaltam a capacidade dos profissionais de secretariado no que diz respeito à gestão, além da relevância em sua atuação e contribuições no nível gerencial da organização em que atuam. É notório 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, 2011, p. 100-101). Fica, assim, evidente que cada vez mais estes profissionais ganham destaque em sua atuação.

### 3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como de natureza básica com finalidade descritiva, a qual objetiva gerar novos conhecimentos úteis para o avanço da profissão em foco. Vergara (2007, p. 47) aponta que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza [...]”. Nesse sentido, propõe-se o alinhamento entre as competências secretariais e aquelas do gestor de pessoas.

No que se refere aos fundamentos teóricos deste estudo, utilizaram-se estratégias bibliográficas e documentais. A respeito destas estratégias, Fonseca (2002, p. 32) explica, “a pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites [...]”e, ainda segundo Fonseca (2002), a pesquisa documental explora fontes mais dispersas, como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, vídeos de programas de televisão, etc. Assim, utilizaram-se dados secundários, provindos de livros e artigos de periódicos científicos, os quais sustentaram a proposta de estudo. Em relação aos segundos, a busca se deu em bases de dados, *Google Acadêmico*, Portal Capes, *Redalyc* e *Web of Science* por meio das palavras-chave “Gestor de Pessoas”, “Competências”. “Secretariado Executivo” e “Perfil do Gestor”, relacionadas aos estudos sociais aplicados.

Após a coleta dos dados, a análise ocorreu de forma comparativa, em que o conteúdo bibliográfico possibilitou verificar a proximidade e até semelhanças entre as competências dos profissionais foco deste estudo. Segundo Flick (2009, p. 291), “a análise de conteúdo é um dos procedimentos clássicos para analisar o material textual, não importando qual a origem desse material”, ou seja, é a realização da interpretação dos dados coletados que, neste caso,

possibilitou as deduções analíticas sobre as competências secretariais sustentarem ou não a possibilidade do profissional secretário atuar como gestor de pessoas.

#### 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Conforme apresentado metodologicamente, a análise de dados é realizada a partir da comparação das competências do gestor de pessoas e aquelas do profissional secretariado, que são desenvolvidas durante a formação e, também expostas pela literatura secretarial como competências para a gestão, do secretário executivo. Vale retomar que as atividades secretariais vão além de apenas executar (BAPTISTA; CAMARGO, 2013). Ou seja, abrangem a assessoria, a consultoria, o empreendedorismo e a gestão (SILVA, 2013).

Quadro 2 – Associação entre as Competências Secretariais - DCNs e Literatura Secretarial e aquelas do Gestor de Pessoas

<b>Competências/ DCNs Secretariado</b>	<b>Competência Gestor de Pessoas</b>	<b>Competências secretarias para gestão a partir da Literatura Secretarial</b>
I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;	Visão Sistemática Trabalho em Equipe Estratégia Adaptação Liderança	Planejamento Organização Controle Motivação Liderança
II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais;	Visão Sistemática Trabalho em Equipe Sensibilidade	Compreensão de si e dos Outros Comunicação Eficaz Construção de Equipes Administração de Informações Pensamento Crítico
III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;	Planejamento Organização Direção Controle	Coordenação de Projeto/Eventos Estabelecimento de metas e objetivos Administração do tempo e estresse
IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;	Estratégia Dinamismo Comunicação	Negociação Convívio Gerenciamento de mudança Flexibilidade Criatividade Dinamismo
V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;	Flexibilidade Adaptação Criatividade Cultura da Qualidade Empreendedorismo Conhecimento	Iniciativa Eficiência Descrição Cooperativismo Ética Assessoria Empreendedorismo
VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive, nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;	Comunicação Bom Relacionamento interpessoal Flexibilidade	Comprometimento



28 A 30 DE OUTUBRO DE 2021

“REDES DE COLABORAÇÃO CIENTÍFICA NO SECRETARIADO: O QUE PODEMOS FAZER PARA A PROFISSÃO DO AMANHÃ?”

VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;	Trabalho em Equipe Liderança Determinação Flexibilidade Ética Motivação
VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;	Conhecimento Cultura da Qualidade Senso Crítico Orientação para resultados
IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;	Comunicação Ética Estratégia
X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;	Visão sistemática Planejamento Organização Direção Controle
XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos	Estratégia Orientação para resultados Conhecimento Criatividade Iniciativa
XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações	Criatividade Flexibilidade Iniciativa Ética Senso Crítico
XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.	Iniciativa Criatividade Ética Adaptação Dinamismo Senso Crítico

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Natalense (1995), Brasil (2005), Bortolotto e Willers (2005), Soviensi e Stigar (2008), Pinto e González (2010) e Barros et. al (2013)

No Quadro 2, as 13 competências definidas pelo Artigo 4º das DCNs para o curso de graduação de Secretariado Executivo (coluna 1) foram alinhadas às 24 competências do gestor de pessoas (coluna 2) e, além disso, foram elencadas outras 27 competências referentes ao secretário gestor (coluna 3). Observa-se que as competências da coluna 3 estão diretamente ligadas àquelas da coluna 1. Ocorre que na literatura secretarial, os autores buscam sintetizar e esclarecer a complexidade do escrito no marco legal.

Em termos de análise, verificou-se a aproximação entre as competências, uma vez que ambos os profissionais desempenham funções de planejamento, organização e controle, possuem características de líderes, com tomada de iniciativas, visão sistêmica, senso crítico e

boa comunicação, assim como são profissionais flexíveis, criativos, dinâmicos, de bom relacionamento interpessoal, éticos e motivacionais, e possuem conhecimentos do ramo de empreendedorismo. Ou seja, o profissional de secretariado conscientizou-se da multifuncionalidade que caracteriza a profissão e compreendeu que, atualmente, as atividades secretariais envolvem não só a execução de atividades, mas também, a utilização de estratégia necessária para a assessoria, a consultoria, o empreendedorismo e a gestão (SILVA, 2013).

Pode-se dizer, então, que tanto as competências secretariais, definidas pelas DCNs, quanto aquelas expostas pela literatura têm ligação direta com aquilo que é necessário para um gestor de pessoas. Principalmente porque “As competências gerenciais utilizadas na atuação do Secretário Executivo envolvem, principalmente, a compreensão de si mesmo e dos outros” (BARROS et al., 2013, p. 44) e, assim, “[...] incentivem a colaboração, através da motivação e ensinamento administrativo aos demais funcionários” (PINTO; GONZÁLEZ, 2010, p. 55).

Outra questão a ser destacada é que a área de gestão de pessoas envolve processos de organização, planejamento, direção e controle de pessoas nas organizações (VILAS et al., 2009) e o Inciso III das DCNs trata exatamente dessa questão, ou seja, “[...] exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção [...]” (BRASIL, 2005). Ademais, a gestão de pessoas é representada como uma “[...] função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (GIL, 2001, p. 17), ação que está diretamente alinhada ao Inciso VII “[...] receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia [...]”. Dito de outra forma, as competências secretariais, definidas pelas DCNs, mesmo que de forma subjetiva, possibilitam a atuação do profissional secretário como um gestor de pessoas, logicamente, desde que a escolha seja essa e haja o aperfeiçoamento nesse sentido, como é necessário para qualquer outro sujeito que se disponha a esse desafio, pois conforme aponta Dutra (2002), gerir pessoas é uma tarefa complexa, que envolve compreendê-las de todas as formas e com profundidade.

Em síntese, sobre o objetivo de verificar se as competências secretariais desenvolvidas durante a formação sustentam a possibilidade de atuação como gestor de pessoas, acredita-se ser possível que o profissional secretário assuma tal papel, uma vez que os dados e a análise, ora apresentados, afirmam essa capacidade. Todavia, conforme já dito, trata-se de um desafio, visto que lidar com pessoas exige, além de todas as competências expostas, aquela que é a essencial, qual seja, o “bom senso”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerada a proposição de que o profissional de Secretariado Executivo conquistou um perfil contemporâneo, em que deixa de exercer tarefas secretariais simples e rotineiras e passa a executar tarefas de liderança e controle, atuando junto ao alto escalão da organização e, nesse sentido, que está apto a exercer o papel de gestor, a partir de uma formação que lhe possibilita o desenvolvimento de competências para a gestão e, ainda, a proximidade com o “lidar” com pessoas cotidianamente e que a gestão de pessoas tornou-se uma ferramenta de destaque no contexto organizacional, este estudo teve como objetivo verificar se as competências secretariais desenvolvidas durante a formação sustentam a possibilidade de atuação como gestor de pessoas.

Acredita-se que a proposta foi alcançada, já que se encontrou resposta para o questionamento: as competências secretariais desenvolvidas durante a formação sustentam a possibilidade de atuação como gestor de pessoas? Ou seja, os dados permitiram confirmar a possibilidade, entretanto, há de se destacar que para toda e qualquer situação de escolha de uma carreira é preciso aperfeiçoamento.

Aponta-se, como limitação da pesquisa, a questão de ser um estudo bibliográfico, construído a partir de dados secundários. O fato de não haver muitas pesquisas que descrevem o perfil e as competências de um gestor de pessoas também limitou a fundamentação da pesquisa.

Para pesquisas futuras, sugere-se aprofundar este estudo a fim de torná-lo empírico, ou seja, buscar profissionais de secretariado que sejam gestores de pessoas para fins de descrever e confirmar quais as competências são mais utilizadas e se elas foram realmente desenvolvidas durante a formação.

Como contribuição desta pesquisa, considera-se que estudos dessa natureza auxiliam no entendimento de que a profissão secretarial é multifuncional e que ocupar diferentes cargos organizacionais, como gestor de pessoas, contribui para o avanço da profissão, bem como proporciona ao profissional conhecimento sobre as possibilidades de atuação.

## REFERÊNCIAS

ALVES, R. C. S. et al. **As influências das práticas de gestão de pessoas na cultura organizacional**. Rio de Janeiro, 2002.

ANDRADE, G. A. R.; SOARES, A. V.. **Gestão por Competências**: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto. Trabalho de conclusão de Curso-Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: Rio de Janeiro, 2010.

BAPTISTA, I. C.; CAMARGO, J. O papel das entidades de classe: Dados da história e conquistas atuais. **In**: D'ELIA, B; AMORIM, M.; SITA, M. (Org.), *Excelência no Secretariado: A importância da profissão nos processos decisórios*. São Paulo: Ser Mais, p. 69–76, 2013.

BARROS, C. M. P; BRAGA, M. C; SILVA, J. S; *As competências gerenciais do secretário executivo no nível estratégico*. **Revista Expectativa**. Toledo, n. 1, p. 91-106, 2011.

BARROS, C. M. P; SILVA, J. S; LIMA, G. A; BRITO, D. G. S. *As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos*. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, n.2 p.25-47, 2013.

BECKER, G; CEOLIN, J. *Gestão secretarial: uma nova visão de assessoramento nas organizações*. **Secretariado Executivo em Revista**. Passo Fundo, v. 6, p. 1-15, 2010.

BÍSCOLI, F. R. V.; CIELO I. D. *Gestão organizacional e o papel do secretário Executivo*. **Revista Expectativa**. Toledo. v. 3, n. 3, 2004.

BORTOLOTTI, M; WILLERS, E. Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**. Toledo, v. 4, n. 4, 2005.

BOYATZIS, R. E. **The competent manager: a model for effective performance**, New York: John Wiler & Sons, 1982.

BRASIL. **Resolução N. 3, de 23 de junho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf)>. Acesso em: 29 abr. 2021.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: **Fourth International Conference on Competence-Based Management**. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.

DURAND, T. **Lalchimie de la Compétence**. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, 2000.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, V. C. P. **Gestão com pessoas**. FGV Editora, 2001.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª ed, Trad. J. E. Costa. São Paulo: Artmed. 2009 (Obra original publicada em 1995).

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

GOMES, A. R. **Parceria entre o executivo e o profissional de secretariado. Mito ou realidade?** Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil, 2007.

KREPK, A. F; GONZAGA, C. A. M. Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. **Revista Eletrônica Lato Sensu**. São Paulo, ano 3, n. 1, 2008.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LASTA, A; DURANTE, D. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revista**. Passo Fundo, v. 4, 2008.

LIEUTHIER, B. Fenassec - O grande despertar: De sua criação ao despertar: O grande despertar... anos 60, quando tudo começou. In: D'ELIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M.

28 A 30 DE OUTUBRO DE 2021

“REDES DE COLABORAÇÃO CIENTÍFICA NO SECRETARIADO: O QUE PODEMOS FAZER PARA A PROFISSÃO DO AMANHÃ?”

---

**Excelência no secretariado:** A Importância da Profissão nos Processos Decisórios. São Paulo: Ser Mais, 2013. Cap. 2, p. 23.

LIMA, S. F.; CARVALHO P.; GRISSON, D. **Manual do Secretariado Executivo**. 5ª ed. Ver. e atual. São Paulo: D’livros editora, 2002.

MCCLELLAND, D. C.; DAILEY, C. **Improving officer selection for the foreign service**. Boston: McBer, 1972.

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MOREIRA, K. D. **Gestão de competências**. Indaial:UNIASSELVI, 2018.

MOREIRA, K. D; RODRIGUES, L. A.; VALE, J. C. F.; ROSA, M. H. As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado**. São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, 2016.

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

PARRY, SCOTT B. **The Quest for Competences**. Training, 1996, July: 48-54.

PINTO, A. L; GONZÁLEZ, J. A. M. O Profissional bibliotecário como gestor de pessoas. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Florianópolis, v. 15, n. 29, p.52-65, 2010.

RODRIGUES, M. T. O processo de trabalho da Secretária Executiva. In: CARVALHO, A. P. (org.). **Talentos Brasileiros do Secretariado Executivo**. São Paulo, 2004.

SILVA, A. C. Gestão de pessoas: Dimensões profissionais. In: D’ELIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M. (Org.). **Excelência no Secretariado: A Importância da Profissão nos Processos Decisórios**. São Paulo: Ser Mais, Cap. 18, p. 150- 156, 2013.

SILVA, G. C.; SILVA, S. G. **A Evolução do Profissional do Secretariado Executivo e a Inteligência Emocional**, 2013.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. Gestão - **Revista Científica de Administração**, v. 10, n. 10, 2008.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

VILAS, B. A, A. BERNARDES, A. R, O. **Gestão estratégica de pessoas** .1ª Ed. São Paulo: Elsevier, 2009.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.