

## O Fenômeno da Improvisação no Contexto das Competências Secretariais

### *Improvisation in the Secretariat Competences Context*

Shayany Aline Padilha<sup>1</sup>Deise Maria Wilhelm<sup>2</sup>Kátia Denise Moreira<sup>3</sup>Enio Snoeijer<sup>4</sup>

Recebimento: 30 de novembro de 2020

Aprovação: 26 de janeiro de 2021

Publicação: 23 de setembro de 2021

**Resumo:** À medida que se considera o profissional de secretariado executivo como peça-chave para responder às rápidas mudanças no âmbito organizacional não planejadas, pressupõe-se que haja correlação entre improvisação e competências secretariais. Nesse contexto, o objetivo deste estudo é averiguar o fenômeno da improvisação como competência secretarial. Em termos metodológicos, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa e de objetivo descritivo. Quanto à estratégia de coleta de dados, tratou-se de uma pesquisa bibliográfica e documental. Com base no tratamento dos dados, que ocorreu por intermédio de categorização e análise de conteúdo, confirmou-se, em âmbito teórico, a relação da improvisação com as competências secretariais, muito embora não esteja explícita no *rol* de competências do profissional de secretariado. Constatou-se que a improvisação pode contribuir com a ampliação do campo secretarial, em termos teóricos, configurando como uma nova competência a ser desenvolvida.

**Palavras-chave:** Competências Secretariais; Improvisação; Secretariado.

**Abstract:** As the executive secretarial professional is considered a key person to answer to the rapid not planned changes in the organizational, it is assumed that there is a correlation between improvisation and secretarial skills. In this context, this study objective is to investigate the improvisation phenomenon as a secretarial competence. In methodological terms, qualitative and descriptive research was carried out. As for the data collection strategy, it was bibliographic and

<sup>1</sup> Graduanda do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: shay.aline@gmail.com.

<sup>2</sup> Graduanda do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: deisewilhelm@gmail.com.

<sup>3</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: katia.denise@ufsc.br.

<sup>4</sup> Mestre em Administração Universitária no Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da UFSC (2020). E-mail: enio.snoeijer@ufsc.br.

documentary research. Based on the data treatment, which occurred through categorization and content analysis, the relationship between improvisation and secretarial skills was confirmed in theory, although this relationship is not explicit in the skills list of the secretarial professional. It was found that improvisation can contribute to the secretarial expansion field, in theoretical terms, configuring as a new competence to be developed.

**Keywords:** Secretariat Competences; Improvisation; Secretarial studies.

## 1. Introdução

As circunstâncias contemporâneas, advindas das transformações econômicas e sociais, provocam uma constante evolução das competências apresentadas pelo indivíduo (Kim, 1993). O mesmo cenário também se apresenta na evolução das competências secretariais, no qual Golze *et al.* (2005) afirmam que, com o desenvolvimento intelectual e tecnológico, o profissional de secretariado executivo passou a ter visão holística da empresa e adaptou-se para alcançar suas metas de forma alternativa e criativa, o que levou à evolução de suas competências para atender às demandas do mercado de trabalho.

Ainda, Golze *et al.* (2005) reiteram que o atual contexto do mercado de trabalho vem exigindo desses profissionais cada vez mais criatividade e capacidade de resolver problemas rapidamente e espera-se, também, que o secretário executivo atue de forma ativa e que corresponda às rápidas mudanças, as quais, muitas vezes, não são planejadas. Nesse sentido, é apresentado o fenômeno da improvisação, o qual se ancora em estudos que abordam concepções sobre a competência estratégica, no sentido de o indivíduo ser capaz de lidar com as circunstâncias do século XXI (Hach, 1998). Cabe ressaltar que a improvisação ora discutida não tem proximidade com o “fazer de qualquer jeito”, visto que o planejamento e a improvisação andam lado a lado e esta última somente é utilizada em falhas do planejamento (Crossan *et al.*, 1996). Ou seja, para improvisar é preciso conhecer aquilo que se pretende, pois, do contrário, não existe essa possibilidade.

Partindo-se dessa reflexão preambular, este estudo visa a relacionar os elementos-chave da improvisação às competências basilares intrínsecas à profissão de secretariado executivo, que pretende atender à seguinte questão de pesquisa: como o fenômeno da improvisação se insere nas

competências secretariais? Considerado o questionamento, este estudo tem por objetivo averiguar o fenômeno da improvisação como competência secretarial.

A justificativa para o desenvolvimento deste estudo está na necessidade de ampliar as pesquisas científicas na área secretarial, neste caso, a partir da associação com o fenômeno da improvisação que, por vezes, pode parecer algo que desmereça a atuação profissional, mas que é essencial e presente nas ações cotidianas em um ambiente de trabalho. Nesse sentido, considera-se oportuno validar o fenômeno no campo secretarial.

Desse modo, tem-se, primeiramente, esta introdução que contextualiza a proposta de reflexão, além de apresentar a problemática, o objetivo e a justificativa do trabalho. Na sequência, a fundamentação teórica traz as principais teorias sustentadoras da problemática e dos dados e é seguida pela metodologia, que caracteriza o estudo como qualitativo de estratégia bibliográfica e documental. Após, apresentam-se os dados e resultados e, por fim, as considerações finais e as referências utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Contextualização sobre o Fenômeno da Improvisação

Considerando o contexto de estudo, alinhado ao trabalho do profissional de secretariado executivo, principalmente no que se refere aos elementos basilares da improvisação, esta pesquisa tem como base referenciais teóricos da ciência da administração. Porém, o termo improvisação, antes mesmo de ter sido aplicado nas ciências de administração, originou-se das mais variadas áreas, sobretudo das artes. Desse modo, Conforto, Rebentisch e Amaral (2016) retratam que o fenômeno da improvisação é investigado, há certo tempo, nos campos da música, da psicologia e da educação.

A absorção da improvisação para área da administração teve início referindo-se ao fenômeno inserido no *jazz*, na forma de uma nova concepção para organizar e desafiar a tradicional estrutura estratégica das organizações (Kamoche, Pina, & Cunha, 2008). Nas artes performáticas, em que a improvisação é reconhecida mais rapidamente, ela é associada à prática de compor e executar simultaneamente – ou seja, a execução implica na ausência de um planejamento prévio (Pina Cunha, Cunha, & Kamoche, 1999). Isto posto, Spolin (2003, p. 341) define a improvisação como:

Jogar um jogo; predispor-se a solucionar um problema sem qualquer preconceito quanto à maneira de solucioná-lo; permitir que tudo no ambiente (animado ou inanimado) trabalhe para você na solução do problema; não é a cena, é o caminho para a cena; uma função predominante do intuitivo; . . . é processo, em oposição a resultado; nada de invenção ou de originalidade ou de idealização; . . . solução de problemas em conjunto; a habilidade para permitir que o problema da atuação emergja da cena; um momento nas vidas das pessoas sem que seja necessário um enredo ou estória para a comunicação uma forma de arte; transformação; produz detalhes e relações com um todo orgânico; processo vivo.

Vera e Crossan (2004), na mesma direção, dizem que a improvisação pode ser definida como um processo espontâneo e criativo, não planejado ou premeditado, e é colocada em prática para se atingir o mesmo objetivo organizacional, porém, de outra maneira, tornando-se uma ferramenta de apoio gerencial. Guimarães (2019) salienta que, a partir de inúmeros artigos que ligam o tema a outras áreas de estudo da organização, tais como criatividade, aprendizagem, memória organizacional, espontaneidade, intuição, tempo, *bricolage* e gestão de crise, a improvisação pode ser inserida, de fato, no campo da administração.

Nessa direção, a improvisação, no ambiente organizacional, ganha destaque e é discutida a partir da capacidade de responder ao imprevisível, pois nem sempre o planejado se concretiza, fato que leva as organizações a adotarem ações rápidas, inerentes ao sistema, o que submete empresas à inovação por meio do imprevisto (Crossan, White, Lane, & Klus, 1996). No âmbito organizacional, a improvisação pode ser sintetizada como uma ação realizada em situações de tempo real que envolve um alto grau de espontaneidade, criatividade e senso intuitivo por indivíduos, grupos ou por toda a organização (Arshad, 2011). O autor acrescenta ainda que:

A organização precisa ter habilidade para formular (planejar ou compor) e executar (implementar) ações simultaneamente enquanto realiza atividades de improvisação. Quanto menor for o espaço de tempo entre o planejamento (composição) e a execução, mais o ambiente age por meio de um processo de improvisação. Isso significa que as ações de planejamento e execução não podem ser separadas (Arshad, 2011, p. 19).

Nesse contexto limitado entre tempo e execução de atividades, Guimarães (2019), após o seu levantamento das conceituações do tema, deduz que a improvisação pode ser simplesmente uma

resposta natural a problemas inesperados ou a novos desafios. A autora afirma ainda que, “na imprevisibilidade de eventos, um ambiente repleto de turbulências, o surgimento de oportunidades e a necessidade de ações rápidas são os grandes motivadores da prática da improvisação na organização” (Guimarães, 2019, p. 47).

Por último, cabe ressaltar que “mesmo se valendo das potencialidades da improvisação, as organizações não podem deixar de ter bem definidos e claros seus objetivos, a sua missão e visão” (Guimarães, 2019, p. 47), uma vez que “objetivos claramente articulados contribuem para que todas as funções importantes assegurem a quantidade de improvisação necessária para o alcance dos objetivos organizacionais” (Pina & Cunha; Cunha & Marcelino, 2000, p. 171). Ademais, o planejamento e a improvisação andam lado a lado e a improvisação é utilizada no momento em que o planejamento é falho ou limitado (Crossan *et al.*, 1996).

Isto posto, julga-se necessário, também, conhecer os elementos constituintes da improvisação. Assim, tem-se na Figura 1 uma descrição síntese das concepções dos elementos-chave da improvisação: criatividade, *bricolage* e intuição, para fins de materializar o constructo ora pretendido neste estudo.

**Figura 1 - Elementos-chave da improvisação**

Elementos	Concepções
<b>Criatividade</b>	Um processo de mudança, desenvolvimento e evolução da vida subjetiva (Ghiselin, 1952).
	Envolve características como: não convencionalismos; capacidade de integrar informações dissemelhantes, relacionar ideias adversas e teorias não obstantes junto à integração; possuir imaginação e gosto por expressões estéticas e artísticas; conter capacidade de tomar decisões, ser flexível e capaz de mudar o percurso para alcançar um objetivo; ter perspicácia; e dispor de objetivos claros e definidos, ser energético e possuir motivação e interesse pelo reconhecimento dos demais (Sternberg, 1985).
	Capacidade da pessoa para produzir ideias, descobertas, reestruturas, invenções, objetos artísticos novos e originais, que são aceites pelos especialistas como elementos valiosos no domínio das Ciências, da tecnologia e da arte (Vernon, 1989).
	Constitui um estado mental, caracterizado pela intenção de gerar novas ideias que, inclusive, podem ser canalizadas ao ambiente laboral. A criatividade se associa à inovação, quando relacionada ao aperfeiçoamento de algo já existente, para produzir algo novo, ou ainda, na resolução de algum problema. (Green, 2016).
<b>Bricolage</b>	Uma série de tentativas sem muita experiência, porém bem intencionadas, para orientar a organização em situações problemáticas, possibilitando o reparo de danos ao longo do tempo (Verjans, 2005).
	Habilidade de “criar”, a partir de materiais disponíveis, para resolver problemas imprevistos, ou seja, trata-se de uma prática de aproveitamento dos recursos com vistas a enfrentar os desafios na medida em que eles ocorrem (Pina e Cunha, 2005).



	Habilidade de criar e implementar uma solução nova e não planejada é, geralmente, vista como uma forma espontânea, intuitiva e criativa de enfrentar, na maioria das vezes, alguma mudança ou problema inesperado sem que haja um prévio planejamento (Conforto, Rebentish, & Amaral, 2016).
<b>Intuição</b>	Ação de reconhecer algo familiar e agir, mesmo que de forma relativamente subconsciente, com base em conhecimentos prévios que apresentam relação com a situação em questão (Miller, & Ireland, 2005).
	A intuição pode ser compreendida como um fenômeno involuntário e inconsciente que os indivíduos experimentam, envolvendo uma apreensão cognitiva cujo raciocínio procura chegar à conclusão de uma síntese solucionadora (Aranha & Garcia, 2013).
	Os processos de intuição e criatividade desenvolvidos no indivíduo contribuem para o surgimento de projetos inovadores relacionados ao produto, processo, serviço e nível organizacional e na concepção do modelo de organização empreendedora. O pensamento estratégico e a maximização das oportunidades são algumas das características que envolvem o desenho da organização empreendedora que são apoiadas na intuição e criatividade (Aranha, & Garcia, 2013).
	Caracterizada como uma das dimensões do fenômeno da improvisação, que se insere nos estudos da administração como coadjuvante nos processos decisórios (Guimarães, 2019).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Ghiselin (1952), Sternberg (1985), Vernon (1989), Miller e Ireland (2005), Pina e Cunha (2005), Verjans (2005), Aranha e Garcia (2013), Conforto, Rebentish e Amaral (2016), Green (2016) e Guimarães (2019).

Observa-se, pelo descrito na Figura 1, que os elementos-chave da improvisação se adequam às questões organizacionais, principalmente em momentos críticos em que o planejamento sofre reveses e necessita de ações imediatas para retomada do controle. Aranha e Garcia (2013), nesse sentido, comentam que, nas organizações, a improvisação adotada pelos gerentes reflete uma competência positiva para a gestão organizacional. Isto posto, na sequência, passa-se a explorar as concepções sobre competências.

## 2.2 Breves Considerações sobre Competências

Em termos de estrutura de concepção, destacam-se duas correntes teóricas principais no que se refere à construção da competência, as quais, inclusive, sustentam outras, que são a norte-americana e a francesa (Dutra, 2002). A primeira está ancorada na ideia de conjunto de qualidades do sujeito para executar um trabalho em um nível mais especializado (Dutra, 2002) e é sustentada por teóricos como McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer e Spencer (1993) e Parry (1996), que trabalham a competência como “. . . o conjunto de qualificações (*underlying characteristics*) que

permite que uma pessoa tenha performance superior em um trabalho ou situação” (Dutra, 2002, p. 127).

Já na corrente francesa, que inclui, também, teóricos ingleses, destacam-se Rowbottom e Billis (1987), Elliot Jacques (1990), Le Boterf (1994), Zarafian (1996) e Durand (2000), os quais incluem na concepção o fato de o sujeito deter qualificações para realizar um trabalho não assegurar a finalização da tarefa. Nessa perspectiva, o fenômeno se materializa “. . . apenas quando há competência em ação, traduzindo-se em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos” (Dutra, 2002, p. 128).

Destaca-se que as duas vertentes ora apresentadas não são concorrentes; pelo contrário, complementam-se. Nesse sentido, o fato que as diferencia é basicamente uma ser direcionada ao tecnicismo (americana) enquanto a outra é voltada ao comportamentalismo (francesa) (Moreira, 2018). Considerada a posição francesa, a competência não é estado ou conhecimento, mas sim saber se adequar à sabedoria em determinada situação, ressaltando que a competência não é uma constante.

Assim, a competência “. . . pode e deve variar em função da evolução da situação em que intervém . . .” (Le Boterf, 2003, p. 52). No Brasil, Dutra (2002; 2004), Fleury (2002; 2004), Fleury e Fleury (2001) e Brandão (2005; 2007) adotaram uma abordagem integradora para o tema, emergente da associação entre as duas linhas de estudo e sustentada pelos pilares fundamentais de Durand (2000): saber (conhecimentos); saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes), com foco tanto na questão contextual quanto no desempenho apresentado.

De acordo com Durand (2000), o conhecimento refere-se ao saber acumulado ao longo da vida que possibilita compreender o mundo a partir de interpretações, ou seja, saber o que e por que fazer algo. A habilidade diz respeito à capacidade para agir de acordo com objetivos predefinidos, usando o conhecimento produtivamente, ainda que empiricamente. A atitude, por sua vez, significa querer fazer, ter predisposição, desejo ou intenção para realizar algo. Neste sentido, evidencia-se que competência não pode ser limitada a um conhecimento específico relacionado aos atributos de trabalho (Fleury & Fleury, 2001; Fleury, 2002), mas sim associada às ações e aos significados, conforme elucidado na Figura 2:

**Figura 2 - Ações que revelam competências profissionais**



AÇÕES	SIGNIFICADOS
Saber agir	Saber o que e por que fazer algo; saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e buscar soluções.
Saber comunicar	Conseguir compreender e transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender	Usar conhecimentos e experiências; rever modelos mentais e se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender e assumir riscos; comprometer-se com os processos.
Saber assumir responsabilidades	Responsabilizar-se pelos riscos e consequências de suas ações.
Ter visão estratégica	Entender o negócio e o ambiente da organização; identificar as oportunidades.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Fleury (2002).

Com base na Figura 2, Brandão e Borges-Andrade (2007) dizem que a competência refere-se a um fenômeno multifacetado, que pode ser analisado e interpretado sob diferentes óticas e que vem apresentando evolução à medida que as demandas do mercado de trabalho surgem. Nesse sentido, é importante compreender que a competência se desprende da significância restrita de qualificação e é complementada pela de desempenho (Boyatzis, 1982; Le Boterf, 2003; Moreira, 2018). Ainda em termos de campo profissional, Zarifian (2001) explica que a competência depende de cada indivíduo, ou seja, está associada, mesmo que coletivamente, ao sentido do valor individual que cada sujeito tem sobre a tomada de iniciativa para desenvolver determinada tarefa.

Sob essa conjuntura, tem-se que a competência não é uma característica generalizável, ou seja, um indivíduo ou organização pode ser competente em determinado contexto, todavia, pode não ter o mesmo desempenho em ações que envolvem ambientes semelhantes, interferindo, assim, na relação competência-resultado (Schwartz, 1990). Nessa acepção, na sequência, o campo secretarial relacionado às competências é apresentado.

### 2.3 O Profissional de Secretariado e as Competências Secretariais

As competências secretariais permitiram que o profissional de Secretariado passasse a influenciar diretamente as ações dos gestores, uma vez que envolvem, principalmente, organização e planejamento das atividades (Natalense, 1995; Bortolotto, & Willers, 2005; Leal & Dalmau, 2014,

Moreira, Rodrigues, Vale, & Rosa, 2016; Moreira, 2018). Entretanto, Nonato (2009) lembra que esse perfil contemporâneo proativo foi considerado, por muito tempo, uma função administrativa complementar, apesar da regulamentação do secretariado como profissão (Lei n. 7.377, 1985).

Segundo Nonato (2009), uma série de novas competências foram introduzidas ao perfil do Secretário a partir do aumento do nível de complexidade que as organizações foram adquirindo e, sendo assim, as atividades técnicas e estratégicas, em termos da atuação, foram reformuladas. Nessa direção, as atividades, que eram antes exclusivamente técnicas, ganham um novo significado e o profissional assume funções de assessoria, consultoria, gestão e empreendedorismo (Leal & Dalmau, 2014; Moreira, 2018).

Em relação à evolução da profissão secretarial, tem-se que, com o desenvolvimento intelectual e da tecnologia, o secretário passou a desenvolver uma visão holística da empresa, adaptando-se ao contexto para alcançar suas metas de forma alternativa e criativa, além de acompanhar a evolução de suas competências, bem como as demandas do mercado de trabalho (Golze *et al.*, 2005). Nessa direção, a Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005 (Resolução CES n. 3, 2005), que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo, trata, no Art. 4º, das competências e habilidades essenciais à formação desse profissional, quais sejam:

- I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;
- II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais;
- III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
- V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou 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 secretariais, 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 (Resolução CES n. 3, 2005).

A partir das competências dispostas nessa Resolução, Leal e Dalmau (2014, p. 153) entendem que “esse *rol* de competências, amparado em uma perspectiva estratégica, favoreceu o desenvolvimento de novo perfil, amparado na interdisciplinaridade, flexibilidade e resiliência”. Acredita-se, desse modo, ser importante destacar a percepção de Silva (2010), que cita a criatividade como ferramenta essencial nas atividades do Secretário Executivo, uma vez que, no âmbito profissional, é por meio dela que surgem as ideias que permitem oferecer mais do que se espera como, por exemplo, ideias para vender mais, reduzir custos e simplificar processos e sistemas.

Vale lembrar, ainda, que a evolução de competências depende da aptidão e da aspiração humana para compreender significados de novos tópicos, os quais incentivarão novas condutas (Leal & Dalmau, 2014). Ou seja, o entendimento de que é válido e necessário o uso da improvisação em um processo de evolução adequa-se ao processo de transformação das competências secretariais que, conforme já posto, passaram de um estado tecnicista para outro estratégico. A seguir, com vistas ao alcance dos objetivos pretendidos para esta pesquisa, passa-se a expor a metodologia adotada para a sua execução.

### 3. Procedimentos Metodológicos

Com o intuito de alcançar o objetivo estabelecido para este estudo, a escolha metodológica recai sobre uma pesquisa de natureza básica, uma vez que se pretende apenas estabelecer uma relação entre variáveis para fins de ampliação teórica sobre um determinado campo, neste caso, o secretarial. Nesse sentido, trata-se de um estudo com objetivo descritivo, visto que “A pesquisa descritiva expõe



características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também esclarecer correlações entre variáveis e definir sua natureza . . .” (Vergara, 2007, p. 47).

No que se refere à abordagem, a pesquisa é qualitativa, visto que se pretende proceder a uma análise mais detalhada (Lakatos & Marconi, 2010) sobre a relação entre o fenômeno da improvisação e as competências secretariais. Quanto à estratégia, associada às técnicas de coleta de dados, este estudo é definido como bibliográfico e documental. Assim, buscou-se material teórico em livros, documentos *on-line*, periódicos e artigos (Gil, 2010). Neste estudo, as principais fontes de dados foram artigos científicos e marcos legais provenientes do campo do Secretariado Executivo e da Administração, considerado o pressuposto de que a improvisação poderia ser inserida como competência do profissional de Secretariado Executivo, visto que os elementos estruturantes do fenômeno já se encontravam inseridos nas competências secretariais.

Para o tratamento dos dados, fez-se uso da análise de conteúdo que utiliza outros métodos complementares, dentre os quais está a categorização (Bardin, 2011), opção escolhida para este estudo. A categorização, neste caso, é formada por um conjunto de elementos com características comuns, selecionados com base em critérios predefinidos, que pretende a condensação ou uma representação simplificada dos dados brutos (Bardin, 2011). Sob essa ótica, as categorias analíticas foram definidas (Figura 3) a partir dos fundamentos teóricos deste estudo.

**Figura 3 - Categorias Analíticas**

IMPROVISAÇÃO	ELEMENTOS BASILARES IMPROVISAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
<p><b>Constructo teórico:</b>            a improvisação            simplesmente uma resposta            a problemas inesperados            desafios.            “. . . na improvisação</p>	<p><b>Criatividade</b></p>	<p>*capacidade da pessoa para produzir ideias, reestruturações, invenções, objetos artísticos novos e são aceites pelos especialistas como elementos valiosos das Ciências, da tecnologia e da arte (Vernon, 1989).            *não convencionalismos; capacidade de integrar dissemelhantes, relacionar ideias adversas e teorias juntas junto à integração; possuir imaginação e gosto por estéticas e artísticas; conter capacidade de tomar decisões flexível e capaz de mudar o percurso para alcançar um objetivo; perspicácia; e dispor de objetivos claros e definidos, ser organizado e possuir motivação e interesse pelo reconhecimento (Sternberg, 1985).</p>



eventos, um ambiente turbulências, o surgimento de oportunidades e as necessidades rápidas são motivadores da improvisação na organização (Guimarães, 2019, p. 4)	<b>Bricolage</b>	*habilidade de “criar”, a partir de materiais disponíveis para resolver problemas imprevistos, ou seja, trata-se de um aproveitamento dos recursos com vistas a enfrentar o problema em que eles ocorrem (Pina e Cunha, 2005). * habilidade de criar e implementar uma solução planejada é, geralmente, vista como uma forma intuitiva e criativa de enfrentar, na maioria das vezes, uma mudança ou problema inesperado sem que haja planejamento (Conforto, Rebentish, & Amaral, 2016).
	<b>Intuição</b>	* compreendida como um fenômeno involuntário e que os indivíduos experimentam, envolvendo um processo cognitivo cujo raciocínio procura chegar à conclusão de uma solução solucionadora (Aranha & Garcia, 2013). *os processos de intuição e criatividade desenvolvidos contribuem para o surgimento de projetos inovadores em nível de produto, processo, serviço e nível organizacional e de modelo de organização empreendedora. O desenvolvimento do modelo de organização empreendedora, a estratégia e a maximização das oportunidades são características que envolvem o desenho da organização empreendedora que são apoiadas na intuição e criatividade (Aranha & Garcia, 2013).

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Sternberg *et al.* (1985), Vernon (1989), Pina e Cunha (2005), Aranha e Garcia (2013) e Conforto, Rebentish e Amaral (2016).

Definidas as categorias analíticas, o que se pretende, a partir delas, conforme já exposto, é encontrar unidades da improvisação e dos elementos-chave do fenômeno nas competências secretariais. Desse modo, a teorização incluída na Figura 3 serve de base para melhor identificação e associação dos elementos comuns entre as variáveis.

#### 4. Análise e Discussões dos Resultados

Conforme o proposto neste estudo, apresenta-se nesta seção uma reflexão sobre a proximidade da improvisação com as competências secretariais. A princípio, é importante destacar que o fenômeno, segundo Guimarães (2019), representa a simples resposta natural a um problema inesperado ou a novos desafios e que encontra respaldo na própria evolução secretarial. Em outras palavras, o profissional de secretariado reformulou toda a sua forma de atuar a partir de mudanças no mundo organizacional, conforme expôs Nonato (2009), complementado por Leal e Dalmau (2014), ao apontar as funções assumidas pelo secretário: assessoria, consultoria, gestão e empreendedorismo.

É importante lembrar que a improvisação e o planejamento não são fatores excludentes, sendo que a primeira é utilizada no momento em que o segundo é falho ou limitado (Crossan *et al.*, 1996). Considerado um posicionamento lógico-analítico, para haver improvisação é necessário que o profissional detenha conhecimento, habilidade e atitude para fins de uma execução que traga resultados efetivos.

Nesse sentido, considera-se que a própria improvisação seria uma competência secretarial, pois foi identificado que esse profissional passou a influenciar diretamente as ações dos gestores, principalmente em atividades que envolvem organização e planejamento (Natalense, 1995; Bortolotto & Willers, 2005; Nonato, 2009; Leal & Dalmau, 2014; Moreira *et al.*, 2016; Moreira, 2018). Dito de outra forma, a função secretarial era tratada de forma técnica/coadjuvante e, no entanto, ao adaptar-se a um contexto organizacional contemporâneo de forma alternativa e criativa, acompanhando as demandas do mercado de trabalho (Golze *et al.*, 2005), o profissional secretário improvisou e assumiu outras atividades que o permitiram traçar novos rumos em termos de carreira. Diante do exposto, considera-se pertinente a proposta de correlacionar os elementos basilares da improvisação às competências secretariais previstas na Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005 (Resolução CES n. 3, 2005). Desse modo, a Figura 4 ilustra a correlação objeto deste estudo.

**Figura 4 - Correlação entre as competências secretariais e os elementos basilares da improvisação**

COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS	ELEMENTOS BASILARES DA IMPROVIS	ELEMENTOS BASILARES QUE SE APLICAM ÀS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS
---------------------------	---------------------------------	---



<p>I - capacidade de articulação de acordo com competências fixadas pelas organizações;</p> <p>II - visão generalista da organização e das peculiaridades hierárquicas e inter-setoriais;</p> <p>III - exercício de funções gerenciais, com sólido planejamento, organização, controle e direção;</p> <p>IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, com valores e estabelecendo relações formais e fenômenos e situações organizacionais;</p> <p>V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;</p> <p>VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação, compatíveis com o exercício profissional, em processos de negociação e nas comunicações intergrupais;</p> <p>VII - receptividade e liderança para o trabalho e busca da sinergia;</p> <p>VIII - adoção de meios alternativos relacionamento, melhoria da qualidade e da produtividade de trabalho, identificando necessidades e equacionando soluções;</p> <p>IX - gerenciamento de informações, assegurando a precisão e referencial para diferentes usuários;</p> <p>X - gestão e assessoria administrativa com base em metas departamentais e empresariais;</p> <p>XI - capacidade de maximização e otimização de recursos tecnológicos;</p> <p>XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com domínio de tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e agilidade no fluxo de informações; e</p> <p>XIII - iniciativa, criatividade, determinação, capacidade de aprender, abertura às mudanças, consciência das responsabilidades éticas do seu exercício profissional.</p>	<p>Criatividade</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade da pessoa para produzir ideias, reestruturações, invenções;</li> <li>- capacidade de integrar informações dispersas e relacionar ideias adversas e teorias não obstaculadas;</li> <li>- capacidade de tomar decisões, ser flexível e mudar o percurso para alcançar um objetivo;</li> <li>- ter perspicácia;</li> <li>- dispor de objetivos claros e definidos, ser capaz de possuir motivação e interesse pelo reconhecimento.</li> </ul>
	<p>Bricolagem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- habilidade de “criar”, a partir de materiais disponíveis;</li> <li>- aproveitamento dos recursos com vistas a superar desafios na medida em que eles ocorrem;</li> <li>- habilidade de criar e implementar uma solução não planejada;</li> <li>- agir de forma espontânea, intuitiva e flexível para enfrentar alguma mudança ou problema inesperado que haja um prévio planejamento.</li> </ul>
	<p>Intuição</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- capacidade de apreensão cognitiva cuja finalidade é procurar chegar à conclusão de uma síntese sobre o assunto;</li> <li>- possibilidade de <i>insights</i> para projetos relacionados ao produto, processo, serviço ou organização e na concepção do modelo de negócio da empreendedora;</li> <li>- possibilidade de maximização de oportunidades.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Resolução CES n. 3 (2005); Sternberg *et al.* (1985), Vernon (1989), Pina e Cunha (2005), Aranha e Garcia (2013) e Conforto, Rebentish e Amaral (2016).

Com base na Figura 4, é possível identificar, primeiramente, que as características dos elementos basilares da improvisação associam-se às competências secretariais. Logicamente, não estão descritos de forma explícita, mesmo porque o fenômeno ora explorado não consta no *rol* dessas competências específicas, todavia, se expressam subjetivamente.

Nesse sentido, a criatividade, considerados os elementos caracterizantes dispostos na terceira coluna da Figura 4, está presente, por exemplo, na capacidade de articulação, na habilidade de lidar

com novos modelos de gestão, no domínio dos recursos de expressão e comunicação, no trabalho em equipe, na sinergia, na adoção de meios alternativos para execução de tarefas, na gestão e assessoria, na eficaz utilização de técnicas secretariais e está propriamente descrita no inciso XIII: “. . . iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional” (Resolução CES n. 3, 2005, s. p.).

Retoma-se que as transformações e inovações ocorridas no campo secretarial estão associadas às adaptações do sujeito a um contexto social, que também sofreu alterações, e que esse processo se deu de forma alternativa e criativa (Golze *et al.*, 2005). Sob esse aspecto, a criatividade se associa à inovação quando relacionada ao aperfeiçoamento de algo já existente para produzir algo novo ou, ainda, à resolução de algum problema (Green, 2016).

Em relação à *bricolage* e à questão do aproveitamento dos recursos com vistas a enfrentar os desafios na medida em que eles ocorrem, bem como a possibilidade que ela permite de criar (Pina e Cunha, 2005) e implementar uma solução nova e não planejada (Conforto, Rebentish, & Amaral, 2016), considera-se que se o secretário tem, conforme o inciso II, uma “. . . visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais” (Resolução CES n. 3, 2005, s. p.) e que cabem a ele, de acordo com o inciso III, competências para o “. . . exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção” (Resolução CES n. 3, 2005, s. p.). Assim, em momentos de crises no planejamento organizacional, o profissional de secretariado tem recursos para sugerir medidas solucionadoras, pois conhece o local de trabalho de forma geral e específica e tem domínio de gestão para materializá-las.

Relembra-se que uma série de novas competências foram introduzidas ao perfil do secretário a partir do nível de complexidade que as organizações foram adquirindo (Nonato, 2009) e, nesse sentido, a *bricolage* pode se expressar como uma solução nova e não planejada, mas necessária, a partir de alguma mudança ou problema inesperado, sem que haja um prévio planejamento (Conforto, Rebentish, & Amaral, 2016).

Naquilo que se refere à intuição e à concepção alinhada à capacidade de apreensão cognitiva, cujo raciocínio procura chegar à conclusão de uma síntese solucionadora, a possibilidade de *insights* para projetos inovadores relacionados ao produto, processo, serviço e nível organizacional e à concepção do modelo de organização empreendedora (Aranha & Garcia, 2013), acredita-se que todas

as competências definidas pelas Diretrizes Curriculares demandam do secretário certo nível de intuição. Todavia, nos incisos IV “. . . utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais . . .” e VIII “. . . adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções . . .” (Resolução CES n. 3, 2005, s. p.), a intuição mostra-se essencial, pois, para a escolha de alguma ferramenta de melhoria ou para a eficaz utilização de método ou técnica, mesmo dispondo de tecnologias de excelência, a intuição combinada ao raciocínio lógico pode auxiliar em escolhas mais adequadas.

Ponderada a relação entre as características dos elementos basilares da improvisação, evidencia-se aproximação entre esses elementos e as competências secretariais definidas pelas Diretrizes Curriculares de formação da profissão (Resolução CES n. 3, 2005). Dessa maneira, compreende-se que o pressuposto deste estudo tem sustentação teórica, ou seja, o fenômeno da improvisação, consideradas suas unidades basilares, está associado às competências secretariais.

Depreende-se da sustentação ora apresentada que a improvisação encontra-se intrinsecamente presente nas competências secretariais e em qualquer atividade realizada por esse profissional no âmbito organizacional. Considera-se, ainda, que tal resultado impulsiona a inserção de novas competências ao perfil profissional do secretário executivo e, também, reforça a premissa de que a área de atuação secretarial está cada vez mais alinhada às exigências do mercado de trabalho atual.

## 5. Considerações Finais

De acordo com o discutido introdutoriamente, o contexto contemporâneo secretarial exige cada vez mais do profissional em termos de respostas rápidas para a solução de problemas no contexto organizacional. Nesse sentido, este estudo partiu do pressuposto de que a improvisação, um fenômeno que, em síntese, trata de uma ação rápida para responder ao imprevisível, estaria alinhada às competências secretariais.

Sob essa lógica, foi delineado o objetivo da pesquisa: averiguar o fenômeno da improvisação como competência secretarial. Tal propósito foi alcançado a partir da correlação entre as características dos elementos estruturantes do fenômeno e as competências secretariais definidas pelas Diretrizes Curriculares, delineadas à formação profissional (Resolução CES n. 3, 2005).

Logicamente, outras competências poderiam ser analisadas, todavia, optou-se pela formalização do marco legal.

Os resultados apontaram a equivalência entre as variáveis, apesar de não estarem explícitos no *rol* de competências secretariais os elementos estruturantes da improvisação. Entretanto, conforme foi demonstrado, é possível identificar uma aproximação que permitiu averiguar a improvisação associada às competências secretariais.

Naquilo que diz respeito às contribuições do estudo, considera-se a ampliação do campo secretarial em termos teóricos. Ainda, há contribuições sociais, uma vez que se dissemina a possibilidade de uma competência ser melhor aproveitada no ambiente organizacional e, também, contribuições pessoais, já que o indivíduo que se destaca em sua posição de trabalho tem perspectivas positivas de ascensão na carreira.

No que se refere às limitações, este estudo encontra-se em fase inicial, na qual são discutidas apenas as questões teóricas sobre a temática. Nessa direção, as sugestões para estudos futuros envolvem o aprofundamento em termos de uma pesquisa aplicada; assim, pode-se, por exemplo, investigar o fenômeno da improvisação na atuação de profissionais de secretariado em diversos contextos, a fim de verificar empiricamente a presença e utilização da improvisação nas atividades cotidianas.

## Referências

- Aranha, E. A., & Garcia, N. A. (2013). *Responsabilidade social corporativa e empreendedorismo: evidências e fragilidades. Desenvolvimento em Questão*, v. 11, n. 24, p. 260-288, 2013. Recuperado em 23 janeiro, 2020, de <https://200.17.87.11/index.php/desenvolvimentoemquestao/article/view/665>
- Arshad, D. (2011). *Understanding organisational improvisation: foundations and performance implications*. Thesis (Philosophy Doctoral) - Loughborough University, Loughborough. Reino Unido. Recuperado em 27 novembro, 2019, de <https://dspace.lboro.ac.uk/dspacejspui/bitstream/2134/8115/1/THESIS%20DARWINA%20FINAL%21%21.pdf>
- Arshad, D, & Hughes, P. (2009). Examining organizational improvisation: the role of strategic reasoning and managerial factors. *International Journal of Economics and Management*

*Engineering*, [s. l.], v. 3, n. 6. Recuperado em 27 novembro, 2019, de <https://waset.org/publications/15898/examining-organizationalimprovisation-the-role-of-strategic-reasoning-and-managerial-factors>

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bortolo, M. F. P.; Willers, E. M. (2005). Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*. Paraná, vol. 4. n. 4. Recuperado em 27 novembro, 2019, de <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>

Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.

Brandão, H. (2005). O que é gestão por competências? In: Pires et al. *Gestão por competências em organizações do governo*. Brasília: Ed. Enap, pp. 13-22.

Brandão, H. Competências no trabalho: Uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*. n. 12, pp. 149-158, 2007.

Conforto, E. C., Rebentisch, E., & Amaral, D. (2016). Learning the art of business improvisation. *MIT Sloan Management Review*, [s. l.], mar. Recuperado em 27 novembro, 2019, de [http://ilp.mit.edu/media/news\\_articles/smr/2016/57317.pdf](http://ilp.mit.edu/media/news_articles/smr/2016/57317.pdf)

Crossan, M. M., White, R. E., Lane, H. W., & Klus, L. (1996). The improvising organization: where planning meets opportunity. *Organizational Dynamics*, [s. l.], v. 24, n. 4, p. 20-35.

Durand, T. (2000). L'alchimie de la compétence. *Revue Française de Gestion*, n. 127, p. 84-102, jan./fev.

Dutra, J. (2002). *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.

Dutra, J. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Gente.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. C. C. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*. Edição Especial, pp. 183-196. Recuperado em 27 novembro, 2019, [https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65552001000500010](https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552001000500010)

Fleury, M. T. L. (2002). A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: Fleury, Mtl. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

- Fleury, M. T. L. (2004). Alinhando estratégia e competências. *Revista de Administração de Empresas*, v. 44, n. 1, p. 44–57. Recuperado em 29 novembro, 2019, <https://rae.fgv.br/rae/vol44-num1-2004-0/alinhando-estrategia-competencias>
- Ghiselin, B. (1952). *The Creative process*. Los Angeles: University of California Press.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Green, A. (2016). Creativity, Within Reason semantic distance and Dynamic state Creativity in Relational thinking and reasoning. *Current Directions Psychological Science*, [s. l.], v. 25, n. 1, p. 28–35.
- Golze, A. C. A., Daher, A. H. R., Marques, C.; Queiroz, C. G. G.; Bettio, F., Massucato, G. S., Costa, J. D., Souza, J. C., D'Oliveira, L. A., Góis, M. I. S., Silva, R. F., & Bettio, S. R. (2005). O papel e a valorização da secretária executiva no mundo corporativo. *Revista Eficiência*, Recuperado em 29 novembro, 2019, de [http://www.revistaeficiencia.com.br/Edicao3/arquivos/expansao\\_SemImagem3.htm](http://www.revistaeficiencia.com.br/Edicao3/arquivos/expansao_SemImagem3.htm)
- Guimarães, F. (2019). *Improvisação Organizacional: um estudo em uma unidade administrativa da Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. Santa Catarina. Brasil.
- Hatch, M. J. (1998). Jazz as a Metaphor for Organizing in the 21st Century. *Organization Science*, [s. l.], v. 9, n. 5, p. 556–557, set. /out 1998. Recuperado em 29 novembro, 2019, de [https://www.researchgate.net/publication/313714194\\_Jazz\\_as\\_a\\_metaphor\\_for\\_organizing\\_in\\_the\\_21st\\_century](https://www.researchgate.net/publication/313714194_Jazz_as_a_metaphor_for_organizing_in_the_21st_century)
- Kamoche, K., Pina e Cunha, M. (2008). The Challenge of Appropriation. *Management Research*, v. 6, n. 2, p. 93-106. Recuperado em 29 novembro, 2019, de [https://www.researchgate.net/profile/Miguel\\_Cunha4/publication/240259727\\_Improvisation\\_and\\_Knowledge\\_The\\_Challenge\\_of\\_Appropriation/links/542905fd0cf238c6ea7ce47a/Improvisation-and-Knowledge-The-Challenge-of-Appropriation.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Miguel_Cunha4/publication/240259727_Improvisation_and_Knowledge_The_Challenge_of_Appropriation/links/542905fd0cf238c6ea7ce47a/Improvisation-and-Knowledge-The-Challenge-of-Appropriation.pdf)
- Kim, D. H. (1998). The link between individual and organizational learning. *The strategic management of intellectual capital*, 41, 62.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2010). *Fundamentos de metodologia científica: Técnicas de pesquisa*. 7. ed. São Paulo: Atlas.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. Porto Alegre: Artmed.
- Leal, F. G., & Dalmau, M. B. L. (2014). Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário



- executivo. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 5, n. 3, p. 143-174. Recuperado em 29 novembro, 2019, de <https://revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289>
- Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985.* (1985). Dispões sobre o Exercício da Profissão de Secretário. Recuperado em 30 novembro, 2019 de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17377.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17377.htm)
- Mcclelland, D. (1973). Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, 28, 1–14.
- Miller, C. C., & Ireland, R. D. (2005). O poder da intuição. *GV-executivo*, v. 4, n. 3, p. 69-85. Recuperado em 27 novembro, 2019 de <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34397/33194>
- Moreira, K. D., Rodrigues, L. M. A., Vale, J. C. F., Rosa, M. H. (2016). 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, abr. Recuperado em 27 novembro, 2019 de <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400/pdf>
- Moreira, K. D. (2018). *Proposição metodológica para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária*. Tese. Universidade Federal de Santa Florianópolis. Santa Catarina. Brasil.
- Natalense, M. L. C. (1995). *Secretária executiva: manual prático*. São Paulo: IOB.
- Nonato, R. Junior (2009). *Epistemologia e Teoria do Conhecimento em Secretariado Executivo*, Fortaleza: Expressão Gráfica.
- Parry, S.B. (2019). Just What Is a Competency? (And Why Should You Care?). *Training*, v. 35, n. 6, p. 58, 1996. Recuperado em 30 novembro, 2019 de <https://eric.ed.gov/?id=EJ566039>
- Pina e Cunha, M. Bricolage in organizations. (2005). *FEUNL Working Paper*, [s. l.], n. 474. Recuperado em 30 novembro, 2019 de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=882784](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=882784)
- Pina e Cunha, M., Cunha, J. V., & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: what, when, how and why. *International Journal of Management Review*, [s. l.], v. 1, n. 3, p. 299-341, set.
- Pina e Cunha, Cunha, J. V., & Marcelino, A. R. (2019). Organização, paradoxo, improvisação: o caso local/global. *Estudos de Gestão – Portuguese Journal Of Management Studies*, [s. l.], v. 2, p. 167-181, 2000. Recuperado em 30 novembro, 2019 de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/9923/1/eg-mpc-jvcarm-2000.pdf>
- Resolução CES n. 3, de 23 de junho de 2005.* (2005). Estabelece diretrizes curriculares nacional dos cursos de graduação em secretariado executivo. Diário Oficial da União, Brasília, DF.

Recuperado em 26 novembro, 2019 de [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf&ved=2ahUKEwiHi7SGk8zLAhV1IrkGHaWJA5QQFjAAegQIAhAB&usg=AOvVaw1P6AHD7LiteTzcZXgQBFel](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf&ved=2ahUKEwiHi7SGk8zLAhV1IrkGHaWJA5QQFjAAegQIAhAB&usg=AOvVaw1P6AHD7LiteTzcZXgQBFel)

Rowbottom, R., & Billis, D. (1987). *Organisational design – The work-level approach*. Aldershot: Gower.

Schwartz, Y. (1990). De la qualification a la competence. *Société Française*, n. 37, out-dez. p. 19-25. Recuperado em 26 novembro, 2019 de [https://pandor.u-bourgogne.fr/img-viewer/SF/SF\\_1990\\_4T\\_n37\\_art05/iipviewer.html?base=mets&np=SF\\_1990\\_4T\\_n37\\_021.jpg&nd=SF\\_1990\\_4T\\_n37\\_027.jpg&monoid=SF37\\_art05&treq=&vcontext=mets&ns=SF\\_1990\\_4T\\_n37\\_021.jpg](https://pandor.u-bourgogne.fr/img-viewer/SF/SF_1990_4T_n37_art05/iipviewer.html?base=mets&np=SF_1990_4T_n37_021.jpg&nd=SF_1990_4T_n37_027.jpg&monoid=SF37_art05&treq=&vcontext=mets&ns=SF_1990_4T_n37_021.jpg)

Spencer, L. M., & Spencer, S. (1993). *Competence at work*. John Wiley & Sons.

Spolin, V. (2003). *Improvisação para o Teatro*. São Paulo: Perspectiva, 2003.

Sternberg, R. J. (1985). *Além do QI: uma teoria triárquica da inteligência humana*. Cambridge University Press.

Vera, D., & Crossan, M. (2004). Theatrical improvisation: Lessons for organizations. *Organization Studies*, 25(5), 727-749. Recuperado em 30 novembro, 2019 de <http://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0170840604042412>

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

Verjans, S. (2025). Bricolage as a way of life—improvisation and irony in information systems. *European Journal of Information Systems*, v. 14, n. 5, p. 504-506. Recuperado em 30 novembro, 2019 de <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1057/palgrave.ejis.3000559>

Vernon, P. E. (1989). The nature-nurture problem in creativity. In: J. A. Glover, R. R. Ronning & C. R. Reynolds (Eds.), *Handbook of creativity - Perspectives on individual differences*. New York: Plenum.

Zarifian, P. (2003). *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. São Paulo: SENAC.