



## As Competências Gerenciais de Secretários Executivos em relação à Gestão de Pessoas

*Executive Assistants' Management skills regarding People Management*

Dayane Lessa de Assis<sup>1</sup>  
Nathalia Rodrigues<sup>2</sup>  
Kátia Denise Moreira<sup>3</sup>  
Enio Snoeijer<sup>4</sup>

Recebimento: 29 de novembro de 2021.

Aprovação: 14 de janeiro de 2022.

Publicação: 13 de julho de 2022.

**Resumo:** A partir das evoluções no mundo dos negócios e das mudanças significativas no perfil do secretário executivo, este profissional passou a atuar como gestor, mais especificamente, na gestão de pessoas. Com base nessa perspectiva, esta pesquisa teve como objetivo verificar se as competências secretariais desenvolvidas durante a formação sustentam a possibilidade de atuação desse profissional como gestor de pessoas. Para alcançar esse propósito, este estudo caracteriza-se como de natureza básica com finalidade descritiva, valendo-se de estratégias bibliográficas e documentais. Com base nos dados secundários provindos de livros e artigos de periódicos científicos, investigados em bases científicas de dados, foi possível a apreciação das competências de ambas as profissões via análise do conteúdo, que se materializou na construção de uma tabela comparativa. Como resultado, confirmou-se que as competências do profissional de secretariado que atua como gestor

<sup>1</sup> Graduada em Secretariado Executivo na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: dayane.lessa@grad.ufsc.br.

<sup>2</sup> Graduada em Secretariado Executivo na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: nathalia.rodrigues@grad.ufsc.br.

<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.



sustentam a possibilidade de sua atuação, inclusive, na gestão de pessoas.

**Palavras-chave:** Secretariado Executivo; Gestão de Pessoas; Competências.

**Abstract:** Due to developments in the business world and significant changes in the profile of the Executive Secretary, this professional started acting as a manager and, more specifically, in people management. Based on this perspective, this research aimed to verify whether the secretarial skills developed during the training supports the possibility of acting as a people manager. To achieve this purpose, through bibliographic and documental strategies. Based on secondary data from books and papers from scientific journals, investigated in scientific databases, and after assessing the competences of both professions, content analysis was performed, which was characterized in the construction of a comparative table to verify the similarities of competences. As a result, it was confirmed that the skills of the professional secretariat manager support the possibility of their performance, including in people management.

**Keywords:** Executive Secretary; People Management; Competences.

## 1. Introdução

De acordo com Silva e Silva (2013), a profissão de Secretariado Executivo é uma das mais antigas, cujo advento ocorreu no início das civilizações 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).

Esse reconhecimento não se deu de maneira simples. Tratou-se de um processo no qual os profissionais de secretariado executivo passaram a se atentar às tendências do mercado de



trabalho contemporâneo, 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 também a assessoria, a consultoria, o empreendedorismo e a gestão (Silva, 2013).

Diante dessa nova conjuntura de atuação, mudanças significativas nas atribuições do secretário executivo foram observadas, dentre tantas destacam-se as competências relacionadas à atuação como gestor, conforme destacam Bíscoli e Cielo (2004, p. 17), ao afirmarem 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 executivo na gestão de pessoas, que neste estudo considera que as pessoas representam o maior patrimônio de uma organização e, ainda, que “[...] compreendê-las em toda sua extensão e profundidade” (Dutra, 2002, p. 41) é uma tarefa complexa no que se refere ao gestor de pessoas, tem-se que este “[...] 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, sua proximidade com o “lidar” com pessoas cotidianamente e, ainda, o fato de a gestão de pessoas ser 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 do secretário executivo como gestor de pessoas? A fim de responder à indagação, tem-se como objetivo deste estudo verificar se as competências secretariais desenvolvidas durante a formação acadêmica sustentam a possibilidade de atuação do profissional secretarial como gestor de



peessoas.

Este estudo justifica-se pela importância de refletir sobre as possibilidades de atuação de uma profissão multifacetada: a secretarial. Acredita-se também ser oportuno sustentar cientificamente propostas de atuação para o profissional de secretariado executivo. Ademais, 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 de pessoas e uma apresentação do secretário gestor e das 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, seguidas das referências utilizadas.

## 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, surge 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). Essa autora aponta que esse tipo de setor começa a perder força quando esse tipo de modelo mais “engessado” adere aos ideais de importância do indivíduo, que não é mais considerado apenas um “recurso”, mas sim um ator estruturante do ambiente organizacional.

Assim, a área de gestão de pessoas define-se por processos de organização, planejamento, direção e controle de pessoas nas organizações (Vilas & Bernardes, 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 esta nova fase incluem-se uma série de formas de gerir, entre elas aquela que foca na competência. Sobre 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 dessa 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 essa 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 predeterminados. 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 com estratégias organizacionais definidas. Ainda segundo o autor, a competência está embasada nas 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 dessas 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. Nesse contexto, segundo Durand (1998), cada elemento desse trinômio pode ser definido como mostra o Quadro 1.

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

<b>Competência</b>		
<b>Conhecimento</b>	<b>Habilidade</b>	<b>Atitude</b>
É o saber, saber o que é e saber por quê. 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 dispõem de competências variadas. Além disso, conhecimentos abrangentes e atitudes representam qualidades essenciais que resultam no alcance eficiente dos objetivos das organizações, qualidades que os profissionais devem possuir para se destacarem nesse meio e para que 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”. Nessa 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



peças” e que gerir pessoas é uma tarefa complexa que exige “[...] compreendê-las em toda sua extensão e profundidade” (Dutra, 2002, p. 41); depreende-se, com isso, que é preciso haver um 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 se 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 funcionários e integrá-los à cultura organizacional, para que haja sentimento de pertencimento, é um desafio da gestão de pessoas e daquele que assume o papel de gestor. Na sequência, apresenta-se o profissional de secretariado executivo que, detentor de um perfil multifacetado, possui competências que podem se aproximar das competências de um gestor de pessoas.

### 2.3. Secretário/Secretária-Gestor(a) 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, os secretários executivos conscientizaram-se da multifuncionalidade que caracteriza a profissão e compreenderam 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 de secretariado executivo, por meio de sua formação, desenvolveu competências para atuar em um cenário diferenciado, no qual a “era da informação, acelerada 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 secretariais 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 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. (Brasil, 2005, s. p.)

Acredita-se que no rol de competências dispostas nas Diretrizes Curriculares há várias que direcionam o profissional de secretariado executivo para o campo da gestão. Inclusive o estudo de Moreira, Rodrigues, Vale e Rosa (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) constatarem as atribuições de um gestor em secretários executivos, estando eles aptos a exercer essa função. De acordo com Lasta e Durante (2008, p. 55), uma das pioneiras na denominação do secretário executivo 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, Silva, Lima e Brito (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

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 ele passou a exercer as suas funções tendo como base as etapas de gerenciamento. Estando diretamente envolvido com os resultados da empresa, é notória a importância de conhecer e seguir o estilo processual de gestão.

No que tange à gestão de pessoas, Natalense (1995) elenca competências do secretário executivo, como motivação, liderança e comunicação. Bortolotto e Willers (2005, p. 45) reconhecem, ainda, no 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 executivo de se inserirem em cargos de gestão, além de demonstrarem a sua relevância de atuação e suas 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 esses profissionais ganham destaque em sua atuação.

### 3. Metodologia

Este estudo se caracteriza 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 dessas 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 [...]”. 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, basicamente, de artigos de periódicos científicos, os quais sustentaram a proposta de estudo realizada, em relação à temporalidade, de forma seccional,



ou seja, com base no momento em que os dados são coletados (Vieira, 2004).

As bases de dados consultadas foram Google Acadêmico, Portal Capes, Redalyc e Web of Science e a busca deu-se por meio das palavras-chave “Gestor de Pessoas”, “Competências”, “Secretariado Executivo” e “Perfil do Gestor”, relacionadas aos estudos sociais aplicados. Foram analisados um total de 8 trabalhos completos, encontrados em busca realizada entre agosto e dezembro de 2019, que foram utilizados para sustentar tanto a construção da fundamentação teórica quanto para definir as categorias analíticas deste estudo. Observa-se que a Resolução n.º 3/2005/Conselho Nacional de Educação, que institui as Diretrizes Curriculares para o curso de Graduação em Secretariado Executivo, também foi explorada em termos de pesquisa documental.

Após a coleta dos dados, a análise ocorreu de forma comparativa, na qual os conteúdos bibliográficos e documentais possibilitaram 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 de o profissional secretário atuar como gestor de pessoas.

Para fins da comparação ora apontada, foram definidas três categorias analíticas: a) competências relacionadas às Diretrizes Curriculares para o curso de graduação em Secretariado Executivo; b) competências do gestor de pessoas e c) competências secretariais para gestão a partir do que disserta a literatura da área. Na próxima seção, será apresentada a análise e discussão dos dados direcionadas pelos procedimentos apresentados e fundamentadas pelo arcabouço teórico definido para este estudo.

#### 4. Análise e Discussão dos Dados

Conforme apresentado metodologicamente, a análise de dados foi realizada a partir da comparação das competências do gestor de pessoas e com as competências do profissional de secretariado executivo que são desenvolvidas durante a formação e, também, com aquelas expostas pela literatura secretarial como competências desse profissional, conforme ilustra o Quadro 2.

**Quadro 2:** Associação entre as Competências Secretariais - DCNs e Literatura Secretarial e as competências 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 Sistêmica, Trabalho em Equipe, Estratégia Adaptação, Liderança	Planejamento, Organização, Controle, Motivação Liderança, Compreensão de si e dos Outros, Comunicação Eficaz, Construção de Equipes, Administração de Informações, Pensamento Crítico, Coordenação de Projeto/Eventos Estabelecimento de metas e objetivos, Administração do tempo e estresse Negociação, Convívio, Gerenciamento de mudança, Flexibilidade, Criatividade, Dinamismo, Iniciativa, Eficiência, Disciplina, Cooperativismo, Ética
II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais	Visão sistêmica, Trabalho em Equipe, Sensibilidade	
III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção	Planejamento, Organização, Direção Controle	
IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo	Estratégia, Dinamismo, Comunicação	



relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais		Assessoria, Empreendedorismo, Comprometimento
V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão	Flexibilidade, Adaptação, Criatividade, Cultura da Qualidade, Empreendedorismo, Conhecimento	
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	

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, Silva, Lima e Brito (2013)

No Quadro 2, as treze 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); além disso, foram elencadas outras 27 competências referentes ao secretário gestor (coluna 3). Observa-se que as competências da coluna 3 estão diretamente ligadas às da coluna 1. Ocorre que, na literatura secretarial, os autores buscam sintetizar e esclarecer a complexidade do marco legal.

Em termos de análise, verificou-se uma 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; 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 executivo conscientizou-se da multifuncionalidade que caracteriza a profissão e compreendeu que, atualmente, as tarefas secretariais envolvem não só a execução de atividades, mas também a utilização de estratégias necessárias 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 as expostas pela literatura têm ligação direta com as competências aquilo que é necessárias para a atuação de um gestor de pessoas, especialmente porque “as competências gerenciais utilizadas na atuação do Secretário Executivo envolvem, principalmente, a compreensão de si mesmo e dos outros” (Barros, Silva, Lima, & Brito, 2013, p. 44) e, assim, incentivam “[...] 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); o inciso III das DCNs trata exatamente dessa questão, ou seja, “[...] exercício de funções gerenciais, com sólido domínio de planejamento, organização, controle e direção [...]” (Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005, s. p.). 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 executivo como gestor de pessoas, 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 do secretário executivo como gestor de pessoas, acredita-se ser possível que o profissional secretarial assumira tal papel, uma vez que os dados e a análise ora apresentados confirmam essa capacidade. Todavia, conforme já dito, trata-se de um desafio, visto que lidar com pessoas é uma tarefa complexa que exige, além de todas as competências expostas, talvez alguma complementação em termos de formação, como cursos de aperfeiçoamento específicos para a área de gestão de pessoas.

## 5. Considerações Finais

Considerada i) a proposição de que o secretário 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; ii) a proximidade com o “lidar” com pessoas cotidianamente; e iii) 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 acadêmica sustentam a possibilidade de atuação do profissional secretarial 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.

Para pesquisas futuras, sugere-se aprofundar este estudo a fim de torná-lo empírico, ou seja, buscar profissionais de secretariado executivo 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 desta natureza auxiliam no entendimento de que a profissão secretarial é multifuncional e que ocupar diferentes cargos organizacionais, como gestor de pessoas, contribuiu e contribui para o avanço da profissão, bem como proporciona ao profissional conhecimento sobre suas possibilidades de atuação.

## Referências

- Alves, R. C. S. (2002). *As influências das práticas de gestão de pessoas na cultura organizacional*. Rio de Janeiro.
- Andrade, G. A. R. & Soares, A. V. (2010). *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. (2013). 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. (2011). As competências gerenciais do secretário executivo no nível estratégico. *Revista Expectativa*. Toledo, n. 1, p. 91-106.
- Barros, C. M. P, Silva, J. S, Lima, G. A, Brito, D. G. S. (2013). As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. *Revista de Gestão e Secretariado*. São Paulo, n.2 p.25-47.
- Becker, G & Ceolin, J. (2010). Gestão secretarial: uma nova visão de assessoramento nas organizações. *Secretariado Executivo em Revista*. Passo Fundo, v. 6, p. 1-15.
- Biscoli, F. R. V. & Cielo I. D. (2004). Gestão organizacional e o papel do secretário Executivo. *Revista Expectativa*. Toledo. v. 3, n. 3.



- Bortolotto, M & Willers, E. (2005). Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*. Toledo, v. 4, n. 4.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: a model for effective performance*, New York: John Wiler & Sons.
- Durand, T. (1998). Forms of incompetence. In: *Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management. 1998.
- Durand, T. (2000). *Lalchimie de la Compétence*. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, V. C. P. (2001). *Gestão com pessoas*. FGV Editora.
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3ª ed, Trad. J. E. Costa. São Paulo: Artmed. (Obra original publicada em 1995).
- Fonseca, J. J. S. (2002). *Metodologia da pesquisa científica*. Fortaleza: UEC.
- Gil, A. C. (2001). *Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gomes, A. R. (2007). *Parceria entre o executivo e o profissional de secretariado. Mito ou realidade?* Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE, Brasil.
- Krepk, A. F & Gonzaga, C. A. M. (2008). Perfil dos gestores de recursos humanos: um estudo nos supermercados de Irati. *Revista Eletrônica Lato Sensu*. São Paulo, ano 3, n. 1.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos Humanos: Princípios e Tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lasta, A & Durante, D. (2008). A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. *Secretariado Executivo em Revista*. Passo Fundo, v. 4.
- Lieuthier, B. (2013). 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.



- Excelência no secretariado: A Importância da Profissão nos Processos Decisórios*. São Paulo: Ser Mais, Cap. 2, p. 23.
- Lima, S. F., Carvalho, P., Grisson, D. (2002). *Manual do Secretariado Executivo*. 5ª ed. Ver. e atual. São Paulo: D'livros editora.
- McClelland, D. C.; Dailey, C. (1972). *Improving officer selection for the foreign service*. Boston: McBer, 1972.
- Milkovich, G. T. & Boudreau, J. W. (2000). *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 2000.
- Moreira, K. D. (2018). *Gestão de competências*. Indaial: UNIASSELVI.
- Moreira, K. D, Rodrigues, L. 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.
- Natalense, M. L. C. (1995). *Secretária Executiva: Manual Prático*. São Paulo: IOB, 1995.
- Parry, S. B. (1996). *The Quest for Competences*. Training, July: 48-54.
- Pinto, A. L & González, J. A. M. (2010). 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.
- 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. 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.
- Rodrigues, M. T. (2004). O processo de trabalho da Secretária Executiva. In: Carvalho, A. P. (org.). *Talentos Brasileiros do Secretariado Executivo*. São Paulo.
- Silva, A. C. (2013). 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.
- Silva, G. C. & Silva, S. G. (2013). *A Evolução do Profissional do Secretariado Executivo e a Inteligência Emocional*.



Sovienski, F. & Stigar, R. (2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Gestão - Revista Científica de Administração*, v. 10, n. 10.

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

Vilas, B. A, A. & Bernardes, A. R, O. (2009). *Gestão estratégica de pessoas* .1ª Ed. São Paulo: Elsevier.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.