

**Responsible Editor:** Maria Dolores Sánchez-Fernández, Ph.D.

**Associate Editor:** Manuel Portugal Ferreira, Ph.D.

**Evaluation Process:** Double Blind Review pelo SEER/OJS

# INFLUÊNCIA DAS COMPETÊNCIAS SOBRE AS ATIVIDADES SECRETARIAIS NA ENGIE BRASIL ENERGIA

## INFLUENCE OF THE COMPETENCES ON SECRETARY ACTIVITIES IN ENGIE BRASIL ENERGIA

Taynara Roieski Dutra<sup>1</sup>  
 katia Denise Moreira<sup>2</sup>  
 Cibele Barsalini Martins<sup>3</sup>  
 Juliana Cidrack Freire do Vale<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Graduada em Secretariado Executivo; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Brazil

E-mail: [ppgsec@contato.ufsc.br](mailto:ppgsec@contato.ufsc.br)



<sup>2</sup>Doutoranda em Administração; Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Brazil

E-mail: [katia.denise@ufsc.br](mailto:katia.denise@ufsc.br)



<sup>3</sup>Professora na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Brazil

E-mail: [cibele.martins@ufsc.br](mailto:cibele.martins@ufsc.br)



<sup>4</sup>Secretária Executiva na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC - Brazil

E-mail: [julianacidrack@gmail.com](mailto:julianacidrack@gmail.com)



### ABSTRACT

Contemporary organizations are increasingly valuing the individual competencies of their employees, since, associated with other resources, it contribute to achieving the goals defined by the company. In this perspective, this study aims to analyze how the secretarial competences influence the executive secretariat performance at ENGIE Brasil Energia. Methodologically, this is a basic and objective research, and the used approach was the qualitative. In terms of strategy, the option was the field survey and in the data collection process, the bibliographical, documentary and interviews was the techniques. As the results was observed that at the organization there is, still, a certain tendency for more operational secretariat work. However, in the analysis of the data, an information bias was verified, which needs to be considered, since, it reveals that some of the mentioned competences fit the contemporary profile of the secretary, which includes competencies for a more strategic performance. As conclusion, the secretarial competences directly influence the daily activities of ENGIE Brasil Energia's secretariats.

**Keywords:** Competences. Executive Secretariat. Secretariat Competences

### RESUMO

As organizações contemporâneas estão, cada vez mais, valorizando as competências individuais de seus colaboradores, visto que, associadas a outros recursos, elas contribuem para com o alcance das metas definidas pela empresa. Nessa perspectiva, este estudo buscou analisar como as competências secretarias influenciam na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo em uma empresa multinacional, neste caso a ENGIE Brasil Energia. Em termos metodológicos, a pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa, de natureza básica e descritiva quanto aos objetivos. Como estratégia fez-se uso do estudo de campo e, quanto às técnicas de coleta de dados optou-se pelas pesquisas bibliográfica, documental e levantamento de campo, realizado por meio de entrevistas. Os resultados revelaram, inicialmente, que na empresa pesquisada há ainda certa tendência para o trabalho mais operacional. No entanto, na análise dos dados foi constatado um viés de informação, que precisa ser considerado, pois revela que algumas competências citadas se enquadram no perfil contemporâneo do secretário, o qual contempla competências para uma atuação mais estratégica. De modo geral, chegou-se à conclusão que as competências secretarias influenciam diretamente nas atividades cotidianas das secretarias da ENGIE Brasil Energia.

**Palavras-chave:** Competências. Secretariado Executivo. Competências Secretarias

### How to Cite (APA)

Dutra, T., R., Moreira, K., D., Martins, C., B., & Vale, J., C., F., do (2018). Influência das competências sobre as atividades secretarias na ENGIE Basil energia. *International Journal of Professional Business Review*, 3 (2), 187-204. <http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2018.v3i2.94>

Received on December 27, 2017

Approved on March 30, 2018



## INTRODUÇÃO

É notável o desenvolvimento do secretariado ao longo dos anos e considera-se que um dos motivos da evolução dessa profissão foi a globalização do mercado de trabalho, fator que fez com que os profissionais, de modo geral, buscassem a capacitação, como forma de se adequarem a essa realidade (Martins, Terra, Maccari & Vicente, 2010). Bond e Oliveira (2011, p.16) sustentam esse panorama ao afirmarem que “o mercado de trabalho está exigindo muito mais de qualquer profissional, o que gera atualizações constantes nas funções exercidas”.

Sob essa perspectiva, o profissional de secretariado passou a exercer funções criativas, com capacidade de opinar e decidir, preocupando-se com o todo da organização (produção, qualidade, pessoas e custos) e, também, se tornou um negociador, programador de soluções, empreendedor, com iniciativa, proatividade e comprometimento, participando em variadas atividades no ambiente de trabalho (Lasta & Durante, 2008). Esse profissional deixa de ser apenas aquela pessoa que auxiliava nas tarefas do dia, como organizar agendas e receber telefonemas e começa a ser um cogestor, momento em que se envolve mais intelectualmente (Bond & Oliveira, 2011).

Tal posição vai ao encontro do dissertado por Pereira e Silva (2013, p. 110), quando afirmam que “As organizações, diante de uma nova realidade de mercado, passaram a notar a necessidade de pessoas com mais poder de autonomia, de iniciativa e de comprometimento”, ou seja, as organizações ampliaram seu interesse nas competências apresentadas pelos indivíduos, sobretudo as relacionadas à sua conduta pessoal e interpessoal (LEAL, 2014).

Leal (2014) afirma, ainda, que estratégias focadas no potencial das pessoas, como a principal forma de concretização dos objetivos organizacionais ampliam o interesse das organizações nas competências apresentadas pelos indivíduos. Ademais, o mercado notou que a articulação entre as competências individuais no âmbito da organização tende a resultar no desenvolvimento das competências coletivas, que ocasionam em um diferencial competitivo da organização (Pires et al., 2005).

Nesse sentido, insere-se o pensamento de Abraão (2013), que diz que o secretário executivo possui várias competências, podendo, algumas, ser acentuadas como, por exemplo, o relacionamento interpessoal, a resiliência e a ética. Vale destacar também, que o profissional demonstra estar focado na visão, missão e valores da empresa, adquirindo especialização para atuar em frentes mais complexas (Bond & Oliveira, 2011). Diante de tais peculiaridades, o secretário é capaz de pensar estrategicamente, promover mudanças e não apenas cumprir/executar tarefas e ordens (Lasta & Durante, 2008).

Acerca do exposto, que pressupõe que as organizações estão atentas para as competências dos sujeitos e de que a profissão secretarial vem evoluindo nessa direção, ou seja, de que as atividades diárias do Secretário Executivo, hoje, perpassam o nível técnico, adentrando o tático e o estratégico, este estudo visa a responder a seguinte questão: como as competências secretariais influenciam na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo na ENGIE Brasil Energia?

Para responder tal indagação tem-se como objetivo deste estudo verificar como as competências secretariais influenciam na

atuação dos profissionais de Secretariado Executivo na ENGIE Brasil Energia. Na intenção de alcançar tal proposição foram traçados como objetivos específicos: a) apresentar o perfil de competências exigido para o cargo de Secretário Executivo na ENGIE Brasil Energia; b) identificar as atividades desempenhadas pelos profissionais de secretariado e c) correlacionar às atividades desempenhadas com as competências exigidas ao profissional de Secretariado Executivo na empresa. A pesquisa se justifica por acreditar ser oportuno conhecer a relação entre as competências secretariais e a realização das atividades cotidianas do profissional de secretariado em uma empresa multinacional (neste caso a ENGIE Brasil Energia) e crê-se que a análise efetivada por este estudo pode auxiliar a potencializar o desempenho e a atuação do secretário executivo, no seu dia a dia, tanto na empresa em estudo, como em outras, todavia, respeitando a cultura organizacional de cada uma.

Em termos de estrutura tem-se, primeiramente esta introdução, que contextualiza o tema abordado e apresenta o problema de pesquisa, os objetivos estabelecidos e a justificativa para sua realização da pesquisa. Na sequência, está a fundamentação teórica, na qual são tratadas as teorias que embasam o tema-problema e que também, serviram como sustentação para a análise de dados. Na terceira seção, indica-se a metodologia utilizada para a realização deste estudo; na quarta são analisados e discutidos os dados e apresentados os resultados da pesquisa. Na quinta e última seção são expostas as considerações finais, seguidas pelas referências utilizadas no decorrer da pesquisa.

## REFERENCIAL TEÓRICO

### Conceitos sobre competência

O conceito de competência é algo relativamente recente. Fleury e Fleury (2001) mencionam que, em 1973, McClelland publicou o Paper *Testing for Competence rather than Intelligence*, que iniciou o debate sobre competência entre os psicólogos e os administradores nos Estados Unidos. Fischer et al (2008, p. 31) comentam que o surgimento do fenômeno competência surgiu motivado “[...] pela inadequação dos modelos tradicionais de gestão de pessoas no atendimento às necessidades e às expectativas das empresas e das pessoas”.

Já Andreatza (2013) com base em Fisher, Dutra, Nakata e Ruas (2008) explica que o conceito de competência no princípio foi estruturado para testes de inteligência nos processos de seleção e logo foi ampliado para processos de avaliação e para ações de desenvolvimento de pessoal. Ainda, segundo o autor, nesse contexto, o tema competência tem despertado crescente interesse dentre os princípios e práticas da gestão de pessoas no Brasil.

Dutra, Hipólito e Silva (1998) definem competência como a capacidade de se gerar resultados dentro dos objetivos organizacionais. Já Fleury e Fleury (2001, p.188) conceituam competência como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Os autores corroboram com os estudos de Le Boterf (2003), quando declaram que o profissional competente é aquele que sabe agir em situações diversas, vai além do prescrito e toma iniciativas quando necessário.

Durand (1998) diz que o conceito de competência está baseado em três dimensões:

conhecimentos, habilidades e atitudes, englobando não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Para o autor, um indivíduo competente integrará uma série de competências técnicas e comportamentais, quais sejam: saber o que e por que fazer e saber como fazer e querer fazer algo são algumas delas. Vale ressaltar, com base em Schwartz (1990), que a competência varia de acordo com o contexto em que está inserida, ou seja, uma pessoa pode-se mostrar competente em um contexto e não ter o mesmo desempenho em outros. Isso resulta na relação entre competência e resultado.

Para Fischer et al (2008) pode-se dividir competências em dois cenários. O primeiro voltado para as competências organizacionais, no qual essas competências decorrem da gênese e do processo de desenvolvimento da organização e são concretizadas em seu patrimônio de conhecimentos, que estabelece as vantagens competitivas da organização no contexto em que se insere. E, o segundo, voltado para as competências individuais, onde as pessoas, com seu conjunto de competências, podem ou não ser aproveitadas pela organização.

Para Zarifian (2008) competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e de comportamentos que se exerce em um determinado contexto. O autor aponta ainda, que ela é verificada na prática profissional de cada pessoa e, a partir daí, pode ser validada, pertencendo à organização, da qual o indivíduo faz parte, a identificação, a validação e o aprimoramento.

Vale destacar ainda o exposto por Levy-Leboyer (1997), quando explica que há outros parâmetros em que a competência se encaixa, quais sejam: a) autoridade, quando significa o

poder que se encontra na alta direção; b) capacitação, quando significa o “saber fazer” e o “saber conhecer” do indivíduo; c) competição, quando estabelece as metas a serem alcançadas, gerando rivalidade; d) qualificação, quando na área de Gestão de Pessoas psicólogos do trabalho apontam candidatos aptos, ou não, para o cargo, uma referência à capacidade que a pessoa tem de lidar com os próprios problemas e resolvê-los de uma maneira mais efetiva; e) incumbência, que é utilizada por agentes sociais ao se definirem as tarefas e funções de responsabilidade de um determinado profissional e f) suficiência, que se dá na execução de um trabalho, quando se tem a especificação mínima para ser competitivo.

Acrescenta-se que “as atividades e as relações de trabalho tornaram-se mais complexas e, associadas às pressões sociais, elevaram do conceito de competência para as atitudes e a capacidade de relacionar-se socialmente.” (Leal & Fiates, 2013, p.33). Leal (2014) e Almeida, Borini e Souza (2018) enfatizam, também, que estratégias focadas no potencial de contribuição humano, como o principal meio para concretizar os objetivos organizacionais passaram a ajustar-se melhor nesse contexto de mudanças e ampliaram o interesse da administração nas competências técnicas e comportamentais apresentadas pelos indivíduos.

Tal argumentação condiz com o dissertado por Fleury e Fleury (2001), quando explicaram que o trabalho deixou de referir-se simplesmente ao conjunto de tarefas associadas descritivamente ao cargo para tornar-se o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza diante de uma situação profissional mutável e complexa. A esse contexto insere-se a figura do Secretário Executivo, que

desenvolve competências específicas, as quais são apresentadas na seção que segue.

### **Competências relacionadas ao profissional de secretariado executivo**

É possível notar – por meio dos currículos dos cursos de Secretariado Executivo – que a profissão é interdisciplinar, permitindo ao profissional atuar nos mais diversos segmentos do mercado de trabalho. Bortolotto e Willers (2005) reconhecem que o conjunto, flexibilidade do perfil, mais atribuições e competências a serem desenvolvidas pelo profissional de secretariado, o tornaram “peça-chave” nas estruturas organizacionais. Neste sentido, Lasta e Durante (2008) colocam que o secretário executivo é um profissional que está atuando nas mais diversas áreas, dentro das organizações, tais como recursos humanos, financeira, comercial, marketing, contábil, recepção, além de atuar em cargos de assessoria e gestão, o que exige que este profissional conheça bem o empreendimento e entenda o papel de cada departamento para o todo da organização.

Sabino e Rocha (2004) comentam também sobre as novas características da profissão e explicam que, atualmente, se exige um profissional de secretariado flexível, competente e comprometido com o desenvolvimento e aperfeiçoamento de suas atividades. Ou seja, o secretário deve ter capacidade empreendedora, ser capaz de trabalhar em grupo, ter uma postura ética, ser determinado para alcançar objetivos, ousado para apresentar ideias e objetivo nas ações.

Nesse contexto, têm-se as competências secretariais a serem desenvolvidas durante a formação secretarial, as quais estão dispostas no Artigo 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Graduação em Secretariado Executivo.

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, n.p.)

Sobre as competências secretariais, Bortolotto e Willers (2005) comentam que aquelas técnicas, se referem aos principais métodos utilizados no desenvolvimento de suas atividades, que viabilizam a efetividade dos resultados e dos processos nos quais o profissional está inserido. As autoras ainda colocam que as competências comportamentais, em contrapartida, envolvem, além de um bom nível de relacionamento interpessoal e intrapessoal, a ética, que ganha ênfase pela proximidade do profissional com informações institucionais estratégicas e sigilosas.

Ademais, para Bortolotto e Willers (2005), o Secretário deve ter capacidade empreendedora, ser capaz de trabalhar em grupo, ter uma postura ética, ser determinado para alcançar objetivos, ousado para apresentar ideias e objetivo nas ações. Wada (2007, p. 149 e 150) acrescenta que “o profissional de Secretariado Executivo, com seu novo perfil e competências, atua como mediador entre a alta diretoria e colaboradores em geral, podendo ser o responsável por mudanças organizacionais e também pessoais do grupo”.

Porém, é certo que, com as mudanças do mercado, a profissão está em constante desenvolvimento. Nesse sentido, Bond e Oliveira (2011) lembram que o tempo em que o profissional de secretariado era apenas aquela

pessoa que auxiliava nas tarefas mais simples do dia, como organizar agendas, receber telefonemas, enviar correspondências, entre outras funções, já passou. Ainda, segundo as autoras, nos dias de hoje, esse profissional tornou-se respeitável para as empresas e seus gestores, pois, além de continuar a realizar as tarefas cotidianas, o secretário passou a ser cogestor. Ou seja, há um maior envolvimento intelectual, com uma gestão exercida em parceria com as pessoas. Bertan (2010) complementa que hoje o profissional de secretariado executivo pode atuar como assessor, gestor, empreendedor e consultor tanto em empresas públicas quanto em empresas privadas, sendo elas de pequeno, médio ou grande porte, de capital nacional ou estrangeiro. Ele pode atuar como profissional contratado, prestador de serviços ou proprietário do seu próprio empreendimento.

Moreira e Olivo (2012) chamam a atenção para as exigências desse contexto contemporâneo, que praticamente forçou os secretários executivos a atualizar-se. Os autores apontam que atividades operacionais como datilografia, taquigrafia de ditados e registro e distribuição de expedientes foram gradativamente substituídas por demandas mais estratégicas, como gestão da informação e liderança de equipes.

Observa-se diante do exposto que o secretário executivo tem domínio de diversas áreas do conhecimento podendo ocupar um espaço significativo junto aos gestores, alcançando níveis elevados de autonomia, ampliando suas possibilidades profissionais e expandindo o seu campo de atuação (Leal & Dalmau, 2014).

Diante do ora contextualizado, depreende-se que aquele perfil unicamente operacional do

profissional de Secretariado Executivo, exigido nos primórdios da profissão, já não existe mais, mesmo porque, conforme destaca Leal (2014), um cenário organizacional complexo como o contemporâneo, caracterizado pela dinamicidade e diversidade, demonstra que uma carreira linear não se ajusta aos modernos nichos organizacionais.

## **METODOLOGIA**

Os procedimentos metodológicos que sustentam o desenvolvimento desta pesquisa o caracterizam como de abordagem qualitativa, pois se pretendeu, a partir da coleta de dados, verificar a ocorrência de um fenômeno, sob a concepção dos sujeitos que o vivencia. Tal ação concorda com o exposto por Godoy (1995, p. 21): “o pesquisador vai a campo buscando ‘captar’ o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas [...]”.

Em termos de natureza a pesquisa é considerada básica, uma vez que a intenção é “[...] gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. (GERHARDT; SILVEIRA 2009, p.34)”. Ou seja, o que se pretendeu foi conhecer como as competências secretariais que influenciam na atuação dos profissionais de secretariado executivo na ENGIE Brasil Energia, sem o intuito de aplicação daquilo que se obtiver como resultado. A pesquisa configura-se como descritiva quanto aos objetivos, visto que, realizou-se a descrição das características de determinada população e sua relação com o fenômeno, alinhando-se ao tratado por Gil (2002).

Quanto à estratégia utilizada, trata-se de um estudo de campo, que segundo Gil (2002) busca o aprofundamento de uma realidade específica, que faz uso, geralmente, de técnicas como a observação e entrevistas para a coleta de dados,

no sentido de captar, a partir dos sujeitos, explicações e interpretações para as ações que envolvem o fenômeno. Neste estudo, a pesquisa foi realizada na ENGIE Brasil Energia, empresa na qual se buscou conhecer, mais atentamente, sobre a atuação dos profissionais de Secretariado Executivo, no período de 08 de agosto de 2016 a 20 de novembro de 2016.

No que se refere às técnicas, adotou-se a bibliográfica e a documental. Segundo Gil (2002), a primeira é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, e a segunda se vale de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Assim, sustentou-se o arcabouço teórico deste trabalho a partir de pesquisas em artigos científicos, livros e trabalhos de conclusões de cursos, que versavam sobre o tema problema, além de leis sobre a regulamentação da profissão secretarial e documentos internos da Empresa, como, por exemplo, estatutos e regimento.

Outra técnica aplicada, em concordância com a opção de estratégia, foi a de levantamento de campo. As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer (GIL, 2002), realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os sujeitos secretários executivos e analista de recursos humanos, profissional este que atua no recrutamento e seleção da empresa. Para Gerhardt e Silveira (2009) a entrevista é uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico em que uma das partes busca obter dados e a outra se apresenta como fonte de informação. A pesquisa de campo foi realizada durante o mês de novembro de 2016 e, sumariamente, teve o

intuito de conhecer junto ao sujeito de recursos humanos qual a função do Secretário Executivo na estrutura organizacional da empresa, as competências requeridas em um processo de recrutamento e seleção para profissionais de Secretariado Executivo, como também, se as competências exigidas são gerais ou específicas para cada local de lotação.

Nas entrevistas com os profissionais de secretariado, buscou-se verificar a compreensão sobre competências desses profissionais e quais eles(as) julgavam importantes para o bom desempenho de suas atribuições na empresa, além de verificar se o que aprenderam teoricamente, em sua formação acadêmica, estava de acordo com o que exerciam na prática. Por fim, pretendeu-se igualmente observar as atividades que os (as) profissionais desempenhavam na empresa.

Cabe ressaltar que a empresa conta, no quadro de pessoal, com um total de cinco profissionais de Secretariado Executivo. No entanto, foram realizadas entrevistas com apenas quatro sujeitos (E1, E2, E3 e E4), visto que um estava em período de férias. Observa-se que todos os ocupantes do cargo na ENGIE Brasil Energia são do gênero feminino. No que se refere ao sujeito responsável pelo setor de pessoal, trata-se de um analista de Recursos Humanos (E5), responsável pelo processo de recrutamento e seleção de novos colaboradores, dentre os quais, os que atuam na área secretarial.

Apresentados os procedimentos adotados para o desenvolvimento da pesquisa e definidos os sujeitos, elegeu-se como método para interpretação dos dados, a análise de conteúdo. A referida técnica, de acordo com Bardin (2011) trata de explicitar e sistematizar o conteúdo de mensagens ou expressões, a partir de índices

passíveis ou não de quantificação, alicerçados em um conjunto de técnicas e, nesse sentido, aquele que analisa tem a sua disposição ou cria, operações analíticas, adaptáveis à natureza daquilo que se procura resolver.

## APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

### Apresentação do ambiente do estudo

O ambiente escolhido como estudo de caso é a ENGIE Brasil Energia. Segundo dados do site institucional da empresa, a organização atua na implantação e operação de usinas geradoras de eletricidade e também na sua comercialização (ENERGIA, 2016). Ainda, de acordo com os dados da página virtual, é a maior geradora privada de energia do país, com 28 usinas instaladas, divididas em hidrelétricas, termoelétricas, usinas de biomassa, eólicas, pequenas centrais hidrelétricas e solares, que juntas têm capacidade para gerar 7.003 MW (ENERGIA, 2016).

No que se refere ao quadro de pessoal, a empresa possui cerca de 1.100 empregados e possui um valor de mercado de cerca de R\$ 21,9 bilhões, sendo considerada uma empresa de grande porte, controlada pelo grupo Franco-belga ENGIE, que conta com cerca de 130.000 empregados em todo o mundo (ENERGIA, 2016). Para fins deste estudo, vale ressaltar que a empresa conta, no Brasil, com cinco secretarias que trabalham no ramo de negócio de produção e comercialização de energia, todas assessorando as diretorias e presidência da companhia. Destaca-se que a ENGIE Brasil Energia tem como missão “gerar energia para a vida” e visão “ser, de modo sustentável, a melhor empresa de energia do Brasil” (ENERGIA, 2016) e ainda, preza por meio de seus valores pelo profissionalismo, cooperação, espírito de

equipe, criação de valor, respeito ao meio ambiente e ética.

De acordo com dados obtidos na entrevista com o profissional de Recursos Humanos a empresa é oriunda de uma empresa Estatal, chamada Eletrosul, cuja privatização se deu em 1997. Ainda, segundo E5 (2016), a empresa inicialmente foi chamada de Gerasul, em 1998 foi incorporada ao Grupo Suez e em 2002 alterou sua marca para Tractebel Energia. Em 2015, o grupo controlador alterou sua marca de GDF Suez para ENGIE, e então, em 2016, a empresa incorporou a identidade da sua controladora e passou a ser a ENGIE Brasil Energia.

### **Percepção da ENGIE Brasil energia quanto aos profissionais de secretariado executivo na organização**

Acerca da posição do secretário executivo na estrutura organizacional da empresa e as competências requeridas no processo de recrutamento e seleção verificou-se, por intermédio da resposta do analista de Recursos Humanos, aqui identificado como Entrevistado 5 (E5), que o entendimento sobre o papel do profissional de secretariado na organização, para ele, é semelhante àquele que se tem contemporaneamente, ou seja, que o secretário executivo deve ser um gestor do seu ambiente de trabalho. Em outras palavras, deve garantir que o meio onde ele está inserido funcione de forma harmônica e eficiente, além da tarefa de dar apoio administrativo e assessorar os gestores. O que se espera é que o profissional de Secretariado consiga, por meio de uma visão sistêmica, identificar problemas em processos e propor melhorias (E5, 2016).

No entanto, E5 esclarece que a ENGIE Brasil Energia espera que os profissionais de secretariado desempenhem funções administrativas rotineiras (específicas) e não se

envolvam com as questões mais amplas da organização. Acredita que tal posicionamento ocorre devido à própria cultura organizacional, que é oriunda de uma empresa Estatal, cuja visão de um profissional atuando de forma mais operacional ainda é presente. Comenta, ainda, que os próprios gestores, que possuem esta visão mais operacional, acabam não explorando o real potencial estratégico do profissional de secretariado. Todavia, acredita que os próprios secretários executivos têm capacidade de quebrar essas barreiras e mostrar o seu real valor para a Companhia.

Observa-se, a partir do exposto, que a ENGIE Brasil Energia tem, sobre o profissional de secretariado, uma visão anacrônica, de um perfil operacional, fato que vai de encontro ao dissertado por Lasta e Durand (2008), quando explicam que o profissional de secretariado executivo é capaz de pensar estrategicamente, promover mudanças e não apenas cumprir/executar tarefas e ordens.

Sobre o processo de recrutamento e seleção para o cargo secretarial, E5 (2016) aponta que precisa procurar pessoas que se adéquem a cultura de uma empresa oriunda de uma Estatal e que tem, ainda, foco no perfil operacional da profissão. Todavia, segundo o entrevistado, no último processo de recrutamento e seleção de secretários executivos, buscou-se além de um profissional com perfil operacional, alguém que tivesse visão de negócio e de mercado, entendimento da importância da sua posição e que se sentisse confiante em relação à carreira escolhida.

Outras características que fizeram parte do perfil a ser buscado foram: ser crítico ao que está se ouvindo e ao trabalho que faz; proativo, no sentido de perceber os problemas no ambiente em que está inserido, apresentando soluções; ter

uma postura adequada; ser discreto; confiável (sigilo nas informações) e ético. Além dessas competências, E5 (2016) comentou que se observou também, o conhecimento sobre técnicas de negociação; organização; produtividade, influência; comunicação assertiva, capacidade de trabalhar em equipe, domínio da língua inglesa e do pacote Microsoft Office.

Questionou-se ao mesmo entrevistado sobre se as competências eram gerais ou específicas para cada local de lotação. A resposta foi a de que não havia competências específicas para cada local. O entrevistado explicou que quando se busca por novos profissionais, apesar de existirem diferentes diretorias para atuação do secretário, as competências são gerais para todos os postos, com exceção das Diretorias Administrativa, Financeira e de Relação com Investidores, às quais exigem a competência para a tradução, visto que trabalham com documentação que exige tal ação.

Expostas as competências, conclui-se que a organização, apesar das tendências para a operacionalidade das funções secretariais, busca por profissionais capazes de resolver problemas e que compreendam a importância do seu papel

dentro da organização. Assim, observa-se a inclinação da empresa para aquilo exposto por Bond e Oliveira (2011), ou seja, que o tempo em que uma secretária era apenas aquela pessoa que auxiliava nas tarefas mais simples do dia a dia, como organizar agendas, receber telefonemas, enviar correspondências, entre outras funções, já passou. Nos dias de hoje, além de continuar a realizar as tarefas cotidianas, o secretário passou a ser cogestor, isto é, exige-se dele um maior envolvimento intelectual, com uma gestão exercida em parceria com as pessoas.

### **Percepção dos profissionais de secretariado executivo quanto ao seu papel dentro da organização**

#### **Atividades desempenhadas pelos profissionais de secretariado na Empresa**

No sentido de conhecer o cotidiano dos sujeitos secretários na empresa ENGIE Brasil Energia, como também, alcançar o proposto por este estudo, perguntou-se aos entrevistados da área secretarial quais atividades desempenhavam na organização. A Figura 1 ilustra os resultados encontrados para o questionamento.

<b>Atividades desempenhadas</b>	<b>Vezes relatadas</b>
Organização de reuniões	4
Organização de eventos	4
Organização de viagens	4
Organização de agendas	4
Despacho e arquivo de documentos e correspondências	4
Atendimento telefônico e presencial	4
Assessoramento aos gestores	4
Gerenciamento de sistemas internos	4
Suporte a equipe de secretárias	4
Gerenciamento de e-mails	4
Revisão de documentos	4
Participação em reuniões de diretoria	1
Elaboração de pautas e atas de reuniões	1
Traduções	1

Figura 1 - Atividades desempenhadas  
Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Na Figura 1, é possível verificar que a maior parte das tarefas é comum entre as entrevistadas. Destaca-se que atividades como participação em reuniões de diretoria, elaboração de pautas e atas de reuniões foram relatadas somente uma vez pela entrevistada E2, que assessora diretamente o presidente da empresa. Tal fato demonstra, conforme destacou o analista de Recursos Humanos, que a participação do profissional de secretariado em ações mais estratégicas, como participação em reuniões, é limitada. Outra atividade que foi relatada somente uma vez foi a tradução, pela E1, concordando com o dito por E5, quando expôs que esse é requisito demandado apenas para a profissional que está lotada na Diretoria Administrativa e na Diretoria Financeira e de Relações com Investidores.

Observa-se que as atividades destacadas pelas profissionais de secretariado vão na direção daquilo relatado por E5: receber, organizar e emitir resumos dos assuntos a serem deliberados pela diretoria executiva da Companhia e suas Empresas controladas; propor e disponibilizar a pauta das reuniões aos diretores e jurídico; comunicar decisões aos gerentes formais; organizar e garantir a guarda e o encaminhamento adequado dos documentos recebidos e emitidos pela presidência; providenciar a aquisição e os pagamentos de despesas da diretoria executiva, incluindo taxas gerais, contribuições associativas e de entidades ligadas ao setor elétrico, incluindo despesas de rateios; coordenar o módulo de deliberação e designação, por meio da emissão dos diversos formatos de deliberações e designações; revisão e orientação aos usuários da emissão de ordens de serviços para correções no módulo.

Ao se buscar a compreensão sobre o entendimento que as entrevistadas tinham sobre competências, a primeira entrevista entende que “competência é saber fazer as coisas” (E1, 2016). A segunda colocou que “competência é você fazer com excelência suas atividades” (E2, 2016). Para a terceira competências são “características específicas de cada cargo para que aquela função seja exercida com excelência” (E3, 2016). A última entrevistada destacou que “competência é cumprir o que é solicitado dentro dos prazos estipulados, fazer um trabalho bem feito, entregando sempre o que é solicitado” (E4, 2016).

Nota-se que as respostas obtidas não estão exatamente alinhadas ao proposto pela literatura. No entanto, correlacionam-se com o dissertado por Durand (1998) sobre a competência estar ancorada em três dimensões: conhecimentos, habilidades e atitudes, fato que engloba não só questões técnicas, mas também a cognição e as atitudes relacionadas ao trabalho. Os argumentos das profissionais também estão em consonância com o exposto por Zarifian (2001) que coloca que competência “[...] é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso”. Após conhecer a compreensão das entrevistadas sobre competências, acredita-se ser importante captar a percepção que elas têm sobre as que julgam necessárias para o bom desempenho das suas atividades.

**Competências que as secretárias executivas julgam necessárias para o bom desempenho das suas atribuições na Empresa**

Além das atividades que as secretárias executivas desempenham na organização, verificou-se também, quais as competências que elas julgavam necessárias para o bom desempenho de suas atribuições. Para E1 (2016) é necessário ter “organização, pró-atividade e visão de mercado”. E2 (2016) coloca que é necessário “estudar, ser proativa, ter espírito de equipe, ser altruísta, fazer com amor e responsabilidade as minhas atribuições.” De acordo E3 (2016), “ética, responsabilidade, proatividade, ter conhecimento do todo, visão de mercado, conhecimento de uma segunda língua” são necessários para desempenhar bem sua função. E por último, E4 (2016) pontua que “organização, atenção, paciência, ser multitarefa, estar sempre disponível, estar aberta a novos desafios e solicitações” são competências que ela julga necessitar.

Os apontamentos das entrevistadas concordam com exposto por Abrão (2013), que ressalta algumas das competências secretariais: ser ético, profissional, proativo, ter iniciativa, criatividade, relacionar-se bem, saber trabalhar em equipe e em rede, dominar várias línguas, conhecer diferenças culturais, dominar a tecnologia, elaborar relatórios, administrar bem o tempo, ter visão sistêmica, resiliência, respeitar a diversidade, ser empreendedor, flexível, preocupar-se com a sua educação permanente, com a carreira, respeitar os seus pares,

superiores e subordinados, ser comprometido com a sua organização, entre outras.

Observa-se que as entrevistadas têm uma visão mais contemporânea da profissão, alinhando-se a evolução da profissão secretarial, como também ao pensamento de E5 (2016). Todavia, conforme explanado anteriormente, há ainda na Empresa uma ideologia tecnicista, acreditando-se que haja um viés de informação no que se refere aos dados.

**Correlação das competências requeridas com as atividades desempenhadas pelas secretárias na ENGIE Brasil energia**

Nesta seção explora-se a questão das competências exigidas pela organização e a aplicação delas nas atividades cotidianas do profissional de secretariado. Para tanto, apresentou-se as competências exigidas pela empresa versus as competências que as secretárias julgam necessárias e a correlação das competências requeridas com as atividades desempenhadas pelas secretárias na ENGIE Brasil Energia.

Dessa maneira, tratou-se primeiro de correlacionar as competências e as atividades desempenhadas, visto que se julgou necessário apresentar um paralelo entre as competências que a empresa procura e aquelas citadas pelas secretárias executivas. Tal situação está ilustrada na Figura 2:

Competências requisitadas pela empresa	Competências apresentadas pelas SE
Visão de negócio e mercado	Visão de negócio e mercado
Saiba da importância da sua posição	Ser proativo
Sentir-se realizado no que desempenha	Sentir-se realizado no que desempenha
Ser crítico no que ouve	Ser multitarefa
Ser crítico no que faz	Manter-se estudando
Buscar resolver problemas no ambiente em que está inserido	Ser altruísta
Ser analítico	Ser responsável
Ter uma postura adequada	Ter atenção
Ser discreto	Ser paciente

Manter o sigilo das informações	Domínio da língua inglesa
Ter ética	Ter ética
Ser confiável	Estar sempre disponível
Ter conhecimento sobre técnicas de negociação	Estar aberto aos desafios e solicitações
Ser organizado	Ser organizado
Ser produtivo	Saber trabalhar em equipe
Saber exercer a influência	Ser proativo, manter-se estudando.
Ter comunicação assertiva	Manter-se estudando, ter atenção, ser paciente.
Saber trabalhar em equipe	Ser paciente, altruísta, responsável.
Domínio da língua inglesa	Manter-se estudando, domínio da língua inglesa, proativo.
Domínio do pacote Microsoft Office	Manter-se estudando, domínio da língua inglesa, proativo.

Figura 2 - Paralelo de competências  
Fonte: Elaborada pelas autoras (2016)

Averigua-se, a partir do paralelo apresentado na Figura 2, que há alinhamento entre aquilo que organização busca em termos de competências secretariais e o que as profissionais ocupantes do cargo julgam serem competências necessárias para o desenvolvimento das atividades. Nota-se, igualmente, que a afirmação de E5 (2016) sobre o foco de a organização tender para as atividades mais operacionais é presente. No entanto, acredita-se que algumas das competências citadas tanto pelo analista de RH, quanto pelas secretárias, visionam a um perfil mais contemporâneo, como, por exemplo, buscar a solução de problemas no local onde está

inserido, ser analítico, trabalhar em equipe e ter visão de mercado e negócio. Crê-se que o analisado alinha-se ao exposto por Bond e Oliveira (2011), quando comentam que nos dias de hoje o profissional de secretariado, além de continuar a realizar as tarefas cotidianas, passou a ser cogestor. Em outras palavras, há um maior envolvimento intelectual, com uma gestão exercida em parceria com as pessoas. Na sequência, buscou-se a correlação entre as competências requeridas com as atividades desempenhadas na ENGIE Brasil Energia, cuja apresentação consta na Figura 3:

Atividades desempenhadas	Competências necessárias
Organização de reuniões	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, buscar resolver os problemas, ter ética, manter sigilo de informações.
Organização de eventos	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, buscar resolver problemas, postura adequada, ter ética.
Organização de viagens	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, comunicação assertiva, trabalhar em equipe.
Organização de agendas	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, buscar resolver problemas, ter ética, manter sigilo de informações.
Despacho e arquivo de documentos e correspondências	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, ter ética, sigilo de informações, conhecimento das técnicas de arquivamento, técnicas de negociação.
Atendimento telefônico e presencial	Ser organizado, buscar resolver os problemas, postura adequada.
Assessoramento aos gestores	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, buscar resolver problemas, ter ética, manter sigilo de informações, visão de negócio e de mercado, postura adequada, ser discreto, comunicação assertiva, trabalhar em equipe.
Gerenciamento de sistemas internos	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, conhecimento em tecnologia da informação e domínio do pacote Microsoft Office

Suporte a equipe de secretárias	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, buscar resolver os problemas, ter ética, manter sigilo de informações, visão de negócio e de mercado, postura adequada, ser discreto, comunicação assertiva, trabalhar em equipe.
Gerenciamento de e-mails	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, buscar resolver problemas, ter ética, manter sigilo de informações.
Revisão de documentos	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, buscar resolver os problemas, ter ética, manter sigilo de informações.
Participação em reuniões de diretoria	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, buscar resolver problemas, ter ética, manter sigilo de informações, postura adequada, ser discreto, comunicação assertiva, trabalhar em equipe, exercer influência.
Elaboração de pautas e atas de reuniões	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico, buscar resolver os problemas, ter ética, manter sigilo de informações, postura adequada, ser discreto, comunicação assertiva.
Traduções	Ser organizado, ser produtivo, ser analítico.

Figura 3 - Relação atividades x competências  
 Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

Verifica-se, a partir do ilustrado na Figura 3, que para cada atividade desempenhada pelos profissionais de secretário há mais de uma competência requerida. Crê-se que tal fato se deve pela multifuncionalidade e polivalência, características da profissão secretarial.

Diante o apresentado, acredita-se que há alinhamento entre as competências secretariais requisitadas pela empresa e as atividades realizadas pelas secretarias da Empresa. Sendo assim, supõe-se que as primeiras influenciam no processo de realização das segundas. Considera-se que tal resultado associa-se ao exposto por Le Botef (1995), ou seja, que a competência é o saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros e implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o ora arrazoado, confirma-se que o mercado de trabalho valoriza cada vez mais o profissional de secretariado que entende o seu papel estratégico dentro da organização, como também que a evolução das competências secretariais possibilitou essa mudança no perfil

secretarial. Dessa forma, o retrato unicamente operacional, característico das décadas de 1960 e 1970 já não se adéqua mais ao contexto contemporâneo.

Entretanto, durante a análise dos dados deste estudo, verificou-se, a partir da fala de um dos entrevistados, que na ENGIE há ainda certa tendência para o trabalho mais operacional. Ou seja, o foco é que os colaboradores desempenhem suas atividades rotineiras, sem necessidade de macro reflexões sobre o ambiente organizacional. O mesmo entrevistado acredita que tal situação se deve às heranças culturais da empresa, que antes, era estatal.

No entanto, quando da análise dos dados sobre as competências requeridas para o cargo secretarial e, pelas respostas dos sujeitos secretários executivos, percebeu-se um viés de informação que precisa ser considerado, já que algumas competências citadas se enquadram no perfil contemporâneo do secretário, que assume conforme discutido, a ocupar lugar mais significativo nas organizações, junto aos gestores, com níveis elevados de autonomia, fato que amplia as possibilidades de atuação.

Desse modo, o ora contextualizado teve como ponto de partida o objetivo deste estudo, qual seja, analisar como as competências secretariais influenciam na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo na ENGIE Brasil Energia. A fim de alcançar o pretendido foram traçados três objetivos específicos. O primeiro, apresentar o perfil de competências exigido para o cargo de Secretário Executivo na ENGIE Brasil Energia foi alcançado por meio da entrevista com o responsável pelo setor de Recursos Humanos da empresa averiguada.

O sujeito forneceu informações que possibilitaram conhecer as competências secretariais exigidas pela ENGIE, para atuação do profissional secretário. O segundo, identificar as atividades desempenhadas pelos profissionais de secretariado foi atingido por intermédio das entrevistas com os sujeitos secretários. As respostas permitiram a compreensão das ações que envolvem o cotidiano secretarial na organização. O terceiro objetivo específico buscou correlacionar às atividades desempenhadas com as competências exigidas ao profissional de Secretariado Executivo na

empresa. A associação entre as duas situações foi realizada e permitiu a compreensão de que as competências secretariais influenciam nas atividades (não essencialmente operacionais), uma vez que para realizá-las é preciso conhecimento, habilidade e atitude. Assim, atingidas as questões específicas, considera-se que o propósito geral do estudo foi alcançado.

Sobre os limites da pesquisa, menciona-se que se trata de um estudo que visa a análise de uma realidade específica e, sendo assim, não permite generalizações. Acredita-se também que houve algum tipo de óbice durante a coleta de dados, visto que há um viés de informação, detectado durante a análise dos dados.

Para estudos futuros sugere-se a reaplicação da pesquisa a fim de conhecer se houve mudanças em relação à posição da empresa, no que se refere ao trabalho voltado para o operacionalismo dos profissionais de secretariado, como também, explorar mais essa visão a partir dos sujeitos secretários. Outra possibilidade é um estudo comparado com outras organizações do mesmo tipo, a fim de perceber se o fenômeno se repete ou não.

## REFERENCIAS

Abrão, A. Y. O conflito de gerações e as competências da secretária no século XXI. In: Andreazza, M. S. Competências: análise a partir do planejamento estratégico de um departamento de uma Universidade Federal. 2013. 22 f. Monografia (Especialização) - Curso de Especialização em Gestão Empresarial, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013. Recuperado de: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/ha>

[ndle/10183/127204/000973589.pdf?sequence=1](https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/ha/ndle/10183/127204/000973589.pdf?sequence=1)> em: 21 set. 2016.

Almeida, W. A. G.; Borini, F. M., Souza, E. C, P. Competências comportamentais dos profissionais de secretariado: o impacto da atuação internacional da empresa. R.G. Secr., GESEC, São Paulo, v. 9, n. 1, p 1-17, jan./abr. 2018. Recuperado de: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/632/pdf>> em: 04. abr. 2018.

- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- Bertan, S.T. *A empregabilidade das Secretárias Executivas formadas pela UNISC - Turmas 2008 e 2009*. 2010. 72 f. TCC (Graduação) - Curso de Curso de Secretariado Executivo, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010. Recuperado de: <[http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/315/Simone Teixeira Bertan.pdf?sequence=1](http://repositorio.unesc.net/bitstream/handle/1/315/Simone%20Teixeira%20Bertan.pdf?sequence=1)> em: 23 set. 2016.
- Bond, M. T.; OliveirA, M. de. *Manual do Profissional de Secretariado: O secretário como gestor*. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.
- Bortolotto, M. F. P.; Willers, E. M. *Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil*. Revista Expectativa, Cascavel, v. 4, n. 4, p.1-12, abr. 2011. Recuperado de: <<http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410/326>> em: 18 set. 2016.
- Brasil. Ministério da Educação. Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. 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: 08 out. 2016.
- Cervo, A. L; Bervian, P. A. *Metodologia Científica*. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill,1983
- Durand, T. *Forms of incompetence*. In: International Conference on Competence-Based Management, 4, 1998, Oslo. Proceedings. Oslo: Norwegian School of Management, 1998.
- \_\_\_\_\_, T. *L'alchimie de la compétence*. Revue Française de Gestion, n. 127, p. 84-102, jan./fév. 2000.
- Dutra, J; Hipólito, J.; Silva, C. *Gestão de pessoas por competências: o caso de uma empresa do setor de telecomunicações*. In: Encontro Anual da Anpad. 1998. Foz do Iguaçu.
- Energia, E. B. ENGIE. Recuperado de: <<http://www.engieenergia.com.br/wps/portal/internet/>> em: 17 nov. 2016.
- Fischer, A. L.; Dutra, J. S.; Nakata, L. E.; Ruas, R. *Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas*. In: Dutra, J. S.; Fleury, M. T. L.; Ruas, R. L. (Orgs). *Competências: conceitos, métodos e experiências*. São Paulo: Atlas, 2008.
- Fleury, M. T. L.; Fleury, A. *Construindo o conceito de competência*. Revista de administração contemporânea, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001. Recuperado de: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>> em: 19 out. 2016.
- Gerhardt, T. E.; Silveira, D. T. (Org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2009. Recuperado de: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>> em: 23 out. 2016.
- Gil, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176 p. Recuperado de: <[https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod\\_resource/content/1/como\\_elaborar\\_projeto\\_de\\_pesquisa\\_-\\_antonio\\_carlos\\_gil.pdf](https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf)> em: 17 out. 2016.

- Godoy, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, [s.l.], v. 35, n. 3, p.20-29, jun. 1995. Recuperado de: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>> em: 06 nov. 2016.
- Lasta, A.; Durante, D. G. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. *Secretariado Executivo em Revist@*, Passo Fundo, p.1-17, Anual. Recuperado de: <<http://www.upf.br/seer/index.php/ser/article/view/1768/1176>> em: 18 setembro 2016.
- Le Boterf, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. 3. ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Artmed; Bookman, 2003.
- Leal, F. G. *Competências secretarias requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina*. 2014. 209 p. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2014. Recuperado de: <<http://www.bu.ufsc.br/teses/PCAD0937-D.pdf>> em: 18 nov. 2016.
- \_\_\_\_\_; Dalmau, M. B. L. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. *GESEC*, São Paulo, v. 05, n. 03, p.143-174, 1 dez. 2014. Recuperado de: <[https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf\\_26](https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289/pdf_26)> em: 24 set. 2016.
- \_\_\_\_\_, F. G.; Fiates, G. G. S. *Competências dos Secretários-Executivos de uma Universidade Pública Federal: Uma Análise a partir da Perspectiva dos Gestores*. *GESEC*, São Paulo, v. 04, n. 03, p.30-57, 1 dez. 2013. Recuperado de: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/216>> em: 28 set. 2016.
- Levy-Leboyer, C. *Gestión de la competencias*. In: Souza, K. M. L. de et al. *Competência: diferentes abordagens e interpretações como estímulo à Ciência da Informação*. In: XV Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias, 2008, São Paulo. Anais. São Paulo: Cruesp, 2008. Recuperado de: <<http://www.sbu.unicamp.br/snbu2008/anais/site/pdfs/3545.pdf>> em: 30 set. 2016.
- Martins, C. B.; Terra, P. M.; Maccari, E. A. Vicente, I. A formação do profissional em secretariado executivo no mercado de trabalho globalizado. *Revista de Gestão e Secretariado*, [s.l.], v. 01, n. 01, p.69-89, jan./jun. 2010. Recuperado de: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4>> em: 04. Out. 2016.
- Moreira, K. D. ; Olivo, L. C. C. de. *O Profissional de Secretariado Executivo como Mediador de Conflitos*. *Revista de Gestão e Secretariado*, [s.l.], v. 03, n. 01, p.30-53, 1 jun. 2012. Recuperado de: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/62/pdf>> em: 04 out. 2016.
- Pereira, K. A.; Silva, M. R. da. *A atuação do secretário executivo no terceiro setor na cidade de Aracaju*. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 5, n. 1, p.104-130, abr. 2014. Recuperado de: <<https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/257>> em: 28 ag. 2016.

- Pires, A. et al. Gestão por competências em organizações do governo. Brasília: Enap. 2005.
- Sabino, R. F.; Rocha, F. G. Secretariado: do escriba ao web writer. Rio de Janeiro: Brasport, 2004.
- Schwartz, I. De la qualification a la competence. Societé Française, n. 37, out., nov., dez. 1990.
- Wada, F. C. A Importância do profissional de secretariado executivo como intermediador na implementação do empowerment em uma organização. FAZU em Revista, n. 04, p. 149-155, 2007. Recuperado de: <<http://www.fazu.br/ojs/index.php/fazuemrevista/article/view/84/78>> em: 27 setembro 2016.
- Zarifian, P. Objetivo competência: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2008.