

# COMPETÊNCIAS DECLARADAS PARA ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO SOB A PERSPECTIVA DOS ACADÊMICOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAPÁ-UNIFAP

Alexandre Gomes Galindo<sup>1</sup>  
Eduardo César Pereira Souza<sup>2</sup>  
Iamile da Costa Carvalho<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universidade Federal do Amapá – Coordenador do NEGEO/UNIFAP.

<sup>2</sup> Universidade Federal do Amapá – Membro do NEGEO/UNIFAP, Bolsista do PROVIC/UNIFAP.

<sup>3</sup> Universidade Federal do Amapá – Membro do NEGEO/UNIFAP, Bolsista do PIBIC/CNPq.

Rodovia JK, Km 02 s/n – Bairro Marco Zero – Macapá – AP – Brasil

E-mail: Alexandregalindo@bol.com.br

**Palavras-chave:** Competências; Atuação Profissional; Secretariado Executivo.

## Resumo

O estudo visou identificar competências necessárias ao Secretário Executivo sob o ponto de vista dos acadêmicos da Universidade Federal do Amapá e analisar os respectivos atributos em relação às Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação na área e ao Plano Pedagógico do Curso. Utilizou-se o Teste de Evocação de Palavras, solicitando aos sujeitos da pesquisa que mencionassem palavras relacionadas com competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) para atuação do profissional no mercado. Os atributos nucleares identificados foram: língua portuguesa e estrangeira; informática e novas tecnologias; arquivologia; administração; economia; “atualidades”; liderança; saber trabalhar em equipe; solidariedade/parceria e agilidade; pró-atividade; flexibilidade; ética; criatividade; auto-desenvolvimento e responsabilidade. Usando pressuposto que atributos declarados sinalizam vetores de investimento em formação/desenvolvimento profissional, os resultados sinalizam necessidade de estudos para: a) identificar/superar lacunas na formação dos secretários executivos; b) estabelecer estratégias que tornem mais explícitas quais competências a serem desenvolvidas no curso e c) identificar competências entendidas como necessárias pelos profissionais que já estão no mercado e pelas empresas demandantes.

## Introdução

Desde o meado do século XX, a sociedade global vem passando por significativas transformações provocadas pelo desenvolvimento das tecnologias da informação e comunicação, juntamente com as constantes mudanças nos paradigmas que fundamentam as estruturas e relações vinculadas aos processos produtivos. Estas mudanças têm impactado o mundo do trabalho, provocando o desaparecimento de funções e profissões consideradas importantes no passado e o surgimento de novas carreiras, entendidas como essenciais para o desenvolvimento de setores que atualmente se apresentam como economicamente e socialmente promissores.

Neste cenário, a preparação e formação continuada do profissional tornaram-se elementos fundamentais, tanto para aumento da probabilidade individual de empregabilidade, quanto para o sucesso das organizações, na medida em que a educação permanente é entendida como estratégica básica de aquisição de competências. Vale destacar que tanto as

Instituições de Ensino, quanto os próprios indivíduos e organizações tornam-se agentes ativos nesse processo de desenvolvimento e manifestação das competências profissionais necessárias para atender às diversas demandas que surgem dentro e fora das empresas.

No âmbito do ensino, a percepção, por parte das Instituições, docentes e discentes, sobre as competências individuais necessárias para o melhor desempenho profissional é um fator imprescindível no ajuste dos instrumentos didáticos e intervenções pedagógicas durante o processo de formação. Percepções muito afastadas da realidade provocam formações equivocadas de egressos cujos perfis profissionais geralmente não contemplam vários elementos considerados como fundamentais ao exercício adequado das suas funções dentro de uma empresa.

Por mais que as organizações e empresas, dos diversos setores e ramos de negócios existentes, sejam agentes capazes de expressar os atributos necessários para o atendimento de suas demandas específicas, no caso do secretariado executivo as Diretrizes Curriculares Nacionais, a Lei que regulamenta as atribuições da profissão e os Planos Pedagógicos de Curso são os elementos de referência mais utilizados para o planejamento e implementação dos processos formativos por parte das instituições de ensino.

Usando como pressuposto que a percepção do aluno sobre os atributos necessários a sua efetiva atuação no mercado influencia e direciona parte significativa de seus esforços de aprendizagem, o presente estudo teve o objetivo de identificar as competências necessárias ao Secretário Executivo, sob o ponto de vista dos discentes da Universidade Federal do Amapá-UNIFAP, e analisar os respectivos atributos em relação às Diretrizes Curriculares Nacionais-DCN para os Cursos de Graduação na área e ao Plano Pedagógico do Curso-PPC.

Os esforços de pesquisa se caracterizaram como sendo exploratórios, utilizando como instrumento o Teste de Evocação de Palavras, o qual solicitou aos sujeitos da pesquisa que mencionassem palavras/expressões relacionadas com competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) necessárias para a atuação do profissional no mercado, através de questionário aplicado aos participantes do I Encontro de Egressos, Acadêmicos e Profissionais de Secretariado do Amapá em 2011. O tratamento quantitativo e qualitativo de dados envolveu análise de conteúdo; tabulação das frequências de evocações por ordem de ocorrência e triangulação entre atributos evocados e as competências estabelecidas nas Diretrizes Curriculares Nacionais e Projeto Pedagógico do Curso.

Estudos sobre esta temática se tornam relevantes na medida em que apresentam elementos capazes de subsidiar ajustes mútuos envolvendo alunos na condução de seus processos de formação, instituições de ensino na estruturação/implementação de seus projetos de curso e mercado no desenvolvimento e aprimoramento de competências expressas em sua dinâmica.

Dando continuidade a esta parte introdutória, o presente artigo realiza uma exposição teórica sobre a relação do secretário executivo com o mercado de trabalho contemporâneo e logo após, são descritos os aspectos metodológicos e realizada a análise/discussão dos dados e evidências obtidas. Nas últimas seções do trabalho, são apresentadas as considerações finais e referências utilizadas na pesquisa.

### **O Profissional de Secretariado Executivo no Mercado de Trabalho**

É inevitável conceber que nos dias de hoje as organizações que obtém sucesso em seus propósitos consideram o homem como elemento fundamental na construção dos processos vitoriosos. Entretanto, a dinâmica da sociedade contemporânea se caracteriza pela elevada intensidade das relações existentes e da velocidade com que as decisões são tomadas em função do desenvolvimento acelerado das tecnologias de comunicação e informação.

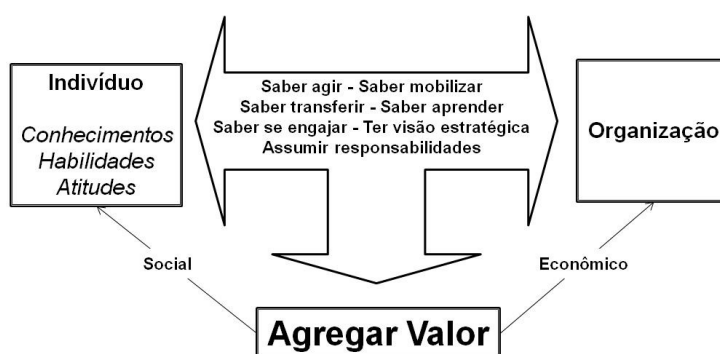
As características que delineiam a época atual, denominada de Era da Informação, ou do Conhecimento, debatida por autores desde meado do século XX (TOFFLER, 2001;

CASTELLS, 1999a, 1999b, 1999c; FRIEDMAN, 2005), apontam reincidentemente para uma sociedade global em constante transformação e desenvolvimento tecnológico nas diversas áreas de conhecimento, tornando, conseqüentemente, cada vez mais inadequado a utilização de modelos baseados em uma concepção industrial/mecanicista de mundo.

No âmbito do mercado de trabalho, as mudanças nas últimas décadas têm provocado um contínuo desaparecimento de funções e profissões consideradas importantes no passado e o surgimento de novas carreiras, entendidas como essenciais para o desenvolvimento de setores que atualmente se apresentam como economicamente e socialmente promissores, gerando novas oportunidades e desafios. Para Réginer e Arroio (2001, p.2), além do processo de globalização e disseminação das inovações, as transformações no papel dos Estados, a disseminação do individualismo e a crescente participação feminina no mercado são fatores que contribuem para essa nova realidade do trabalho, tendo como impactos “o aumento do nível de desemprego, o crescimento da informalização nas relações trabalhistas, o deslocamento setorial do emprego e a transformação nos requisitos funcionais, com a exigência de novas habilidades e competências”.

Quando se fala de competência individual como qualidade, vale destacar que ela deve ser entendida não como uma relação estática de atributos, pois na prática ela se manifesta na efetividade contextualizada da interação entre a pessoa, sua formação e sua experiência profissional, gerando valores econômico e social, conforme destacam Fleury e Fleury (2001).

Segundo os autores, a competência se caracteriza como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188), conforme representado na figura 1.



**Figura 1-** Competências como fonte de valor para o indivíduo e para organização

Fonte: Fleury e Fleury (2001)

Sobre este ponto de vista, percebe-se que os aspectos essenciais envolvidos com os atributos geradores de valor estão diretamente relacionados com as ações implementadas em determinado contexto, podendo ser estudados sobre as perspectivas do indivíduo, do grupo e/ou da organização, entendidos como elementos de uma Gestão de Desempenho Baseada nas Competências, conforme sugere Brandão e Guimarães (2001).

No Brasil, várias pesquisas têm sido realizadas desenvolvendo olhares diferenciados sobre as diversas perspectivas que compõe a competência como construto. Em uma análise da produção científica brasileira sobre este tema, Brandão (2007) identificou que a maioria dos artigos revisados buscava identificar e descrever elementos constitutivos das competências profissionais (conhecimentos, habilidades e atitudes) relevantes em contextos, organizações ou papéis ocupacionais específicos.

Mesmo sendo possível perceber uma tendência de crescimento do interesse de pesquisadores sobre o tema, o referido autor identificou lacunas ainda não exploradas e sugere

várias temáticas que poderiam ser objetos de pesquisa, dentre as quais, a realização de investigações sobre competências relevantes às categorias profissionais ainda pouco estudadas e em função de mudanças na natureza das ocupações.

A profissão de secretário executivo surge como objeto relevante de estudo desde o meado do século XX, visto que por profundas transformações advindas da nítida incorporação deste profissional na gestão de processos organizacionais, deixando de ser visto apenas como executor de rotinas ou elemento de apoio executivo (DURANTE et al., 2007). Conforme afirma Sabino e Rocha (2004), o referido profissional tem a possibilidade de assumir, no mercado de trabalho, funções de assessor, gestor, empreendedor e consultor sendo considerado como agente capaz de desempenhar uma ampla variedade de papéis dentro da organização.

Ao se analisar as atribuições do secretário executivo especificadas na Lei que regulamenta a profissão (BRASIL, 1985) verifica-se a nítida aproximação deste profissional com os processos de assessoramento das esferas deliberativas da gestão, ao ampliar as atividades originalmente regulamentadas (BRASIL, 1978), que restringia as suas atribuições apenas aos âmbitos mais operacionais vinculados aos serviços de escritório. Neiva e D'élia (2009) descrevem as características desta mudança de perfil destacando que a incorporação da autonomia decisória nas atividades vinculadas às várias esferas de gestão atingidas pelo exercício profissional do secretário representa um dos principais fatores de ampliação do horizonte de suas atribuições dentro da organização (QUADRO 1).

**Quadro 1-** Perfil do Profissional Secretário

<b>ANTERIORMENTE</b>	<b>ATUALMENTE</b>
Digitação.	Coordenação do sistema de informação com o uso de rotinas automatizadas (editores de texto, agendas, telefone e banco de dados).
Envio e recebimento de correspondência.	Coordenação do fluxo de papeis no departamento e triagem, bem como decisões sobre assuntos de rotina.
Provisão, para o departamento, de material necessário à realização da rotina administrativa.	Coordenação de compras, cotação de preços com fornecedores alternativos e administração de custos do departamento.
Organização de reuniões.	Sistemas integrados (rede) fazem esse trabalho. O secretário programa os equipamentos, organiza a infra-estrutura e participa de muitas delas.
Atendimento ao telefone.	Atendimento global ao cliente, exigindo maior conhecimento da empresa e de seus clientes.
Manutenção de arquivos.	Organização do sistema de dados e informações em arquivos manuais e eletrônicos.

Fonte: Neiva e D'élia (2009)

Segundo Tagliari e Durante (2009), existe uma estreita ligação entre as competências consideradas necessárias para o exercício das atividades gerenciais e àquelas que são indicadas como características para o exercício das atividades secretariais, evidenciando que o profissional de secretariado também é um gestor que atua em várias esferas e níveis organizacionais. Ao comparar estudos que apontaram competências específicas ao exercício das atividades de gestão e de secretariado executivo isoladamente, os autores identificaram 15 atributos comuns que vinculam esse profissional como gestor dentro das organizações, conforme se pode observar no quadro 2.

**Quadro 2-** Atributos que vinculam o exercício das atividades de secretariado executivo e com as atividades de gestão.

1- Visão Estratégica	8- Motivação
2- Planejamento	9- Processo Decisório (Tomada de Decisão)
3- Organização	10- Negociação
4- Controle	11- Pró-atividade (dinamismo/iniciativa)
5- Liderança	12- Criatividade
6- Trabalho em Equipe	13- Flexibilidade (Adaptação a Mudanças)
7- Comunicação (gerenciamento de informações)	14- Competência Interpessoal (autocontrole/gerenciamento de conflitos)

Fonte: Tagliari e Durante (2009)

O processo de transformação de paradigma foi também percebido por Moura (2008) através das tendências de mudança na atuação, no cargo e nas competências individuais manifestadas pelos profissionais de secretariado executivo pesquisados, na medida em que os respectivos profissionais exercem atividades com maior domínio em conhecimento e instrumentalidades no desenvolvimento e apoio às atividades-fim da organização. Inclusive, Wada (2007) aponta o profissional de secretariado como potencial agente intermediador em processos de *empowerment* nas organizações, devendo possuir comunicação eficiente e eficaz, flexibilidade e visão sistêmica capazes de iniciar as mudanças organizacionais desejadas.

Para Bortolotto e Willers (2005), o secretário executivo possui características que lhe conduzem a um perfil identificado como eclético, polivalente e multifuncional, composto por um conjunto de atributos envolvendo flexibilidade; criatividade; liderança; dinamismo; iniciativa; eficiência; discrição; cooperativismo; ética; comprometimento; tomada de decisão e paciência, entendida como resiliência nos estudos de Martins et al. (2011) e Ragazzi (2011).

A potencialidade de atuar em diversos setores organizacionais e ramos da economia é apontada por Santos e Moretto (2011) como um dos fatores de crescimento da quantidade de profissionais de secretariado executivo com empregos formais no Brasil registrados pelo Ministério do Trabalho e Emprego, conforme dados apresentados na tabela 1.

**Tabela 1-** Evolução do número de profissionais secretários executivos empregados formalmente no país, por macrorregião nos anos de 2003 até 2010

Ano	Norte	Nordeste	Sudeste	Sul	Centro Oeste	Total
2003	4.256	16.959	45.900	14.746	10.156	92.026
2004	5.464	17.949	46.970	15.392	11.471	97.246
2005	6.533	21.184	51.504	17.449	12.803	109.473
2006	6.701	21.699	53.348	17.749	13.644	113.141
2007	8.769	23.050	56.558	18.613	13.952	120.972
2008	8.843	23.974	56.486	19.616	15.343	124.262
2009	10.846	25.225	60.822	21.662	17.159	135.714
2010	12.237	30.801	63.633	22.926	18.283	147.880

Fonte: Santos e Moretto (2011)

Os autores também ressaltam que os níveis de emprego formal encontrados, ao analisar o profissional de secretariado executivo, acompanham o mesmo padrão de comportamento do PIB, sinalizando que a economia também pode ser considerada como um dos fatores influenciadores nesta tendência de crescimento.

Para Nascimento et al. (2005), o nível de qualificação profissional, as habilidades profissionais e a capacidade de trabalhar em equipe são elementos essenciais que ampliam a probabilidade do profissional ser absorvido pelo mercado, alertando para o fato de que é responsabilidade de cada um o esforço para desenvolvimento de suas competências individuais. Esta responsabilidade também é entendida como elemento básico por Nunes e

Souza (2010) ao alertarem para o fato de que, por mais que a formação acadêmica proporcione o conhecimento de assuntos direcionados e importantes para ingressar no mercado de trabalho, não garante, por si só, a obtenção de competências efetivas. O desenvolvimento contínuo de conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de agregar valores para a organização torna-se crítico para a penetração do profissional em um mercado cada vez mais exigente e dinâmico.

Sabino e Andrade Júnior (2011) identificaram que, na opinião de gestores, o grau de empregabilidade depende fundamentalmente dos conhecimentos técnicos específicos do campo de atuação do secretário executivo, da capacidade do profissional em se relacionar com as pessoas, da destreza em redigir e do domínio de idiomas. Vale destacar que o estágio durante a formação foi apontado neste estudo como importante meio de preparação para um desempenho satisfatório no início da carreira do profissional no mercado.

Também foram considerados como importantes, nos estudos de Mellati et al. (2008), a necessidade de conhecimentos sólidos na área; bem como a realização de estágio e a participação em projetos/atividades temporárias durante a formação. Entretanto, os respectivos autores identificaram que a demonstração de raciocínio lógico; de boa aparência pessoal e da disponibilidade de início imediato foram os atributos comportamentais que mais se destacam durante o processo de seleção, seguidos de equilíbrio emocional; habilidade de relacionamento interpessoal; senso de equipe; disciplina; visão de negócios; pró-atividade e estabilidade financeira e familiar. Neste mesmo estudo, verificou-se também que as competências profissionais mais valorizadas pelas organizações durante os seus processos de geração de valor foram à comunicação; iniciativa; organização; ética; relacionamento interpessoal; trabalho em equipe; flexibilidade; foco em resultado; tomada de decisão; visão global; capacidade de trabalhar sob pressão; capacidade de negociação/persuasão e solução de conflitos.

No que se refere à conquista de cargos de chefia, Cardoso e Dias (2011) afirmam que toda a base de conhecimentos teóricos obtida nas diversas disciplinas do currículo, bem como as experiências, o desempenho e as habilidades adquiridas no decorrer da vida profissional são imprescindíveis. As autoras também destacam que a preocupação com um constante aperfeiçoamento pessoal; o perfil de liderança; a objetividade; a organização; a visão de mercado e pró-atividade são atributos fundamentais ao profissional que assume funções com níveis maiores de responsabilidade.

Entretanto, cada tipo de organização possui peculiaridades em função da natureza de suas atividades exigindo, em alguns casos, atributos específicos para a incorporação de profissionais em setores especializados ou em níveis elevados da estrutura organizacional. Este fato foi observado por Grando et al. (2007) ao perceberem que gestores de algumas instituições financeiras consideraram como prioritário ao secretário executivo ter conhecimentos principalmente em finanças e sequencialmente nas áreas de gestão, direito, economia e por fim técnicas secretariais. Frente a estes resultados, os autores constataram haver a necessidade do aumento dos níveis de preparação dos profissionais sobre as diversas áreas potenciais de atuação, bem como da divulgação constante dos cursos de formação e das características que definem o profissional de secretariado executivo, visto que muitas empresas ainda possuem uma imagem limitada do seu campo de atuação.

Tendo em vista que a formação acadêmica, juntamente com capacidade de gerar resultados efetivos, são condições basilares para a penetração do profissional no mercado de trabalho e sucesso profissional dentro de uma organização, torna-se necessário que os agentes que integram as Instituições de Ensino, os profissionais que atuam no mercado, bem como as organizações e empresas direcionem esforços regulares no estudo das competências individuais que devem ser manifestadas em seus processos de geração de valor.

Esta aproximação entre instituições de ensino, profissionais e mercado é entendida como de fundamental importância por Bortolotto e Willers (2005), Moura (2008), Sabino e Andrade Júnior (2011) e Mellati et al. (2011), na medida em que a percepção sobre os atributos necessários à efetiva atuação do secretário executivo no mercado influencia e direciona parte significativa dos esforços de aprendizagem e desenvolvimento de todos os agentes envolvidos.

### Aspectos Metodológicos

A presente pesquisa teve o objetivo de identificar as competências necessárias para a atuação do profissional de secretariado executivo no mercado de trabalho, conforme o ponto de vista de acadêmicos da Universidade Federal do Amapá-UNIFAP, e analisar os atributos apontados como necessários para atuação do profissional no mercado, tendo como base as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação na área (BRASIL, 2005) e o Plano Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo da UNIFAP.

O estudo se caracteriza como sendo exploratório, envolvendo a integração de elementos característicos dos paradigmas funcionalista e interpretativista dos estudos organizacionais, utilizando abordagens quantitativas e qualitativas para tabulação e análise de dados/evidências.

Os sujeitos da pesquisa integraram uma amostra não probabilística de 36 discentes que participaram do I Encontro de Egressos, Acadêmicos e Profissionais de Secretariado do Amapá, em junho de 2011, na Universidade Federal do Amapá, representando o equivalente a 29% dos presentes no evento.

Para identificação das competências, utilizou-se a técnica denominada Teste de Evocação de Palavras (VERGARA, 2005), que consiste da coleta de dados em que o pesquisador solicita aos sujeitos da pesquisa que mencionem, oralmente ou por escrito, um determinado número de palavras relacionadas a uma expressão indutora. No caso desta pesquisa, foram aplicados questionários com expressões indutoras relacionadas à necessidade de conhecimentos, habilidades e atitudes para que o secretário executivo desempenhe adequadamente suas funções nas empresas conforme, apresentadas no quadro 3.

**Quadro 3-** Expressões indutoras do teste de evocação de palavras aplicado na pesquisa.

<b>COMANDO GERAL</b>	Cite, nos quadros a seguir, até 10 Palavras-Chaves relacionadas com os principais conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a atuação do profissional de Secretariado no Mercado.
<b>QUADRO DE CONHECIMENTOS</b>	As informações que o profissional deve possuir para atender às exigências do mercado.
<b>QUADRO DE HABILIDADES</b>	As aptidões e capacidades propriamente ditas para o desempenho das atividades profissionais.
<b>QUADRO DE ATITUDES</b>	As características relacionadas com a predisposição do profissional para agir, isto é, sua postura e maneira de agir.

Fonte: Própria pesquisa

Após a coleta, os dados foram agrupados por categoria em duas etapas distintas. A primeira etapa consistiu em realizar ajuste intra-respondente através de transferências de evocações, quando o atributo citado, por sua natureza, não se enquadrava na categoria em que a resposta foi preenchida. Na segunda etapa procedeu-se o agrupamento geral, e por categoria, de todos os atributos em frequência de evocação por ordem de ocorrência.

Logo após foram realizados, para cada categoria estudada (conhecimentos, habilidades e atitudes), os cálculos do Total das Frequências de Evocação por Ordem de Ocorrência (SOMA) e da Ordem Média de Evocação (OME) visando estratificar os atributos em Nucleares; Próximos ao Núcleo pela Frequência, ou Ordem de Citação, e Periféricos.

Com o propósito de analisar as características representativas da percepção dos alunos, relacionadas com a atuação do profissional no mercado, realizou-se triangulação de dados, através da comparação dos diversos estratos identificados como conhecimentos, habilidades e atitudes entre si, e em relação às competências apontadas como fundamentais nas Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Secretariado Executivo e Projeto Pedagógico do Curso da UNIFAP.

### Resultados e discussão

Após a estratificação dos atributos elencados, verificou-se que Língua Estrangeira, juntamente com Informática, Arquivologia, Língua Portuguesa, Economia, Técnicas Secretariais, Tecnologias, Administração e Atualidades, foram considerados como conhecimentos nucleares para a atuação do profissional de secretariado executivo no mercado, conforme apresentado no quadro 4.

**Quadro 4-** Diagrama de evocação sobre os conhecimentos considerados necessários para atuação do profissional de secretariado no mercado

ATRIBUTOS NUCLEARES	SOMA	OME	ATRIBUTOS PRÓXIMOS AO NÚCLEO PELA FREQUÊNCIA DE CITAÇÃO	SOMA	OME
<b>Língua Estrangeira (Idiomas)</b>	25	3.08	<b>Técnicas de Redação Oficial</b>	9	6.11
<b>Informática</b>	21	3.10			
<b>Arquivologia</b>	8	3.25			
<b>Língua Portuguesa</b>	11	3.64			
<b>Economia</b>	8	3.88			
<b>Técnicas secretarias</b>	9	4.22			
<b>Recursos Tecnológicos-Tecnologias</b>	9	4.33			
<b>Administração</b>	22	4.59			
<b>Conhecimentos Gerais-(atualidades)</b>	19	4.79			
ATRIBUTOS PRÓXIMOS AO NÚCLEO PELA ORDEM DE CITAÇÃO	SOMA	OME	ATRIBUTOS PERIFÉRICOS	SOMA	OME
<b>Conhecimento da área que atua</b>	5	2.20	<b>Elaboração e Gerencia de Projetos</b>	5	5.00
			<b>Política</b>	4	5.25
			<b>Gestão de Pessoas</b>	4	5.25
			<b>Organização de eventos</b>	3	5.33
			<b>Matemática Financeira</b>	3	5.67
			<b>Estatística</b>	4	5.75
			<b>Protocolo</b>	3	6.00
			<b>Direito (legislação)</b>	7	6.14
			<b>Etiqueta</b>	4	7.25
			<b>Sociologia</b>	2	8.00
<b>Conhecimento do Código de Ética</b>	5	3.40	<b>Técnicas de Consultoria</b>	2	8.00
<b>Gestão Secretarial</b>	2	3.50	<b>Didática para Treinamentos</b>	1	8.00
<b>Técnicas de Assessoria Executiva</b>	5	3.60			
<b>Empreendedorismo</b>	3	4.33			

Legenda:

SOMA = Total das frequências de evocação por ordem de ocorrência.

OME = Ordem Média de Evocação

Nota: Frequência Média de Evocação (7,41); Média das Ordens Médias de Evocação (4,95)

Fonte: Própria pesquisa

Quando se analisa esses atributos nucleares sob a perspectiva dos campos de conhecimento estabelecidos pelas Diretrizes Curriculares Nacionais, observa-se que alguns conteúdos básicos (informática e economia) se destacaram. Entretanto, na medida em que os atributos que se enquadraram próximo ao núcleo são incorporados na análise, verifica-se que os conhecimentos específicos indicados pelas Diretrizes Curriculares foram considerados como predominantes para atuação do profissional no mercado.

Os resultados se alinham com evidências encontradas nos trabalhos de Sabino e Andrade Júnior (2011) e Mellati et al. (2008), ao verificarem que a necessidade do profissional possuir uma plataforma sólida e atualizada de conhecimentos específicos na sua



área de atuação é considerada como elemento primordial para a inserção do secretário executivo no mercado. As Instituições de Ensino devem estar constantemente promovendo esforços voltados avaliação do perfil de seu egresso, atualizando seus programas, de tal forma, que instrumentalizem o discente com conhecimentos que possibilitem uma sólida e consistente inserção na sociedade como profissional na esfera privada e pública.

No que se refere às aptidões e capacidades necessárias ao desempenho das atividades profissionais, houve o destaque da liderança, seguida da capacidade de saber trabalhar em equipe, solidariedade e agilidade como habilidades nucleares para o bom desempenho profissional (QUADRO 5).

**Quadro 5-** Diagrama de evocação sobre as habilidades consideradas necessárias para atuação do profissional de secretariado no mercado

ATRIBUTOS NUCLEARES	SOMA	OME	ATRIBUTOS PRÓXIMOS AO NÚCLEO PELA FREQUÊNCIA DE CITAÇÃO	SOMA	OME
<b>Liderança</b>	40	4.23	<b>Ser Comunicativo</b>	24	4.67
<b>Saber Trabalhar em Equipe</b>	12	4.42	<b>Relacionamento Interpessoal</b>	29	4.79
<b>Solidariedade/Parceria</b>	10	4.50	<b>Realizador</b>	15	5.33
<b>Agilidade</b>	11	4.64	<b>Administração do Tempo</b>	23	5.65
ATRIBUTOS PRÓXIMOS AO NÚCLEO PELA ORDEM DE CITAÇÃO	SOMA	OME	ATRIBUTOS PERIFÉRICOS	SOMA	OME
<b>Capacidade de Delegação</b>	1	1.00	<b>Inovação (Capacidade de Inovar)</b>	4	4.75
<b>Administração de Diversidades</b>	2	3.00	<b>Capacidade de Planejamento</b>	7	4.86
<b>Capacidade de Decisão</b>	7	3.14	<b>Controle da Agenda Executiva</b>	9	5.00
<b>Persuasão</b>	3	3.33	<b>Lidar com novas Tecnologias</b>	1	5.00
<b>Organizado</b>	9	3.78	<b>Visão Estratégica</b>	9	5.11
<b>Foco</b>	6	4.00	<b>Saber Administrar Conflitos</b>	5	5.20
<b>Integração/Polivalência</b>	9	4.11	<b>Aparência Pessoal</b>	8	5.25
			<b>Gerenciamento de Informações</b>	2	6.00
			<b>Negociação</b>	4	6.50
			<b>Saber resolver Problemas</b>	2	7.00
			<b>Autogerenciamento</b>	1	7.00

Legenda:

SOMA = Total das frequências de evocação por ordem de ocorrência.

OME = Ordem Média de Evocação

Nota: Frequência Média de Evocação (9,73); Média das Ordens Médias de Evocação (4,70)

Fonte: Própria pesquisa

Os resultados indicam que a capacidade de estar à frente da condução de grupos de pessoas com objetivo de atingir metas organizacionais através de uma abordagem caracterizada pelo entendimento interpessoal, integração entre colaboradores e eficácia se destaca como qualidade essencial. Este quadro remete à compreensão de que o profissional de secretariado executivo é visto como um agente ativo no processo de gestão, tendo uma relação estreita com as pessoas que integram a organização. Essas habilidades estão diretamente relacionadas com algumas atribuições estabelecidas pela regulamentação do exercício da profissão de secretário (BRASIL, 1985), em especial no que se refere ao planejamento, organização e direção dos serviços de secretaria; assistência e assessoramento direto a executivos e coleta de informações para a consecução de objetivos e metas da empresa.

Vale destacar, que saber lidar com o fator humano foi identificado por Nascimento et al. (2005), Sabino e Andrade Júnior (2011) e Mellati et al. (2008) como elemento crítico nos processos de admissão e crescimento do profissional de secretariado executivo no mercado de trabalho, devendo haver uma preocupação constante das instituições de ensino em proporcionarem o aprimoramento das habilidades vinculadas com o desenvolvimento saudável e produtivo das relações inter-pessoais.

Sob a perspectiva da predisposição, postura e maneira de agir, os resultados indicaram a pró-atividade, flexibilidade, ética, criatividade, busca de autodesenvolvimento e

responsabilidade como atitudes nucleares necessárias para o profissional de secretariado executivo, conforme quadro 6.

**Quadro 6-** Diagrama de evocação sobre as atitudes consideradas necessárias para atuação do profissional de secretariado no mercado

ATRIBUTOS NUCLEARES	SOMA	OME	ATRIBUTOS PRÓXIMOS AO NÚCLEO PELA FREQUÊNCIA DE CITAÇÃO	SOMA	OME
<b>Pró-atividade</b>	42	3.24	<b>Autocontrole</b>	11	4.55
<b>Flexibilidade (ser Flexível)</b>	20	3.45			
<b>Ética (ser Ético)</b>	24	3.50			
<b>Criatividade</b>	14	3.50			
<b>Autodesenvolvimento</b>	12	3.75			
<b>Responsabilidade</b>	11	4.09	<b>Resiliência</b>	11	5.82
			<b>Comprometimento</b>	26	5.00
ATRIBUTOS PRÓXIMOS AO NÚCLEO PELA ORDEM DE CITAÇÃO	SOMA	OME	ATRIBUTOS PERIFÉRICOS	SOMA	OME
			<b>Discrição</b>	10	4.60
			<b>Saber Ouvir</b>	4	4.75
<b>Gostar do que faz</b>	1	1.00	<b>Atitude Empreendedora</b>	7	4.86
<b>Motivação</b>	8	3.50	<b>Integridade</b>	8	5.13
<b>Ter Bom Senso</b>	3	4.00	<b>Humildade</b>	4	5.50
<b>Boa Aparência</b>	2	4.00	<b>Disposição para Aprender</b>	5	5.60
<b>Empatia</b>	1	4.00	<b>Ser Confiante</b>	10	5.70
<b>Respeito/Cordialidade</b>	10	4.10	<b>Estar apto as mudanças</b>	6	5.83
			<b>Intuição (Intuitivo)</b>	1	6.00

Nota: Frequência Média de Evocação (10,46)

Média das Ordens Médias de Evocação (4,39)

Abreviações utilizadas:

SOMA = Total das frequências de evocação por ordem de ocorrência.

OME = Ordem Média de Evocação

Fonte: Própria pesquisa

As atitudes nucleares identificadas coincidem com parte das características que compõe o perfil esperado do secretário executivo apontadas por Willers (2005) e Mellat et al. (2008). Vale destacar que as atitudes de pró-atividade, flexibilidade e criatividade são apontadas por Tagliari e Durante (2009) como atributos que vinculam profundamente este profissional à esfera do exercício das atividades gerenciais.

Compete às Instituições de Ensino investir com mais intensidade no desenvolvimento de competências representativas da esfera atitudinal, com o propósito de preparar o futuro profissional de secretariado para atuar de maneira objetiva no ambiente gerencial, acompanhando as constantes transformações e gerando resultados efetivos.

Sob o ponto de vista geral, os resultados indicam o perfil percebido do secretário executivo como sendo de um profissional que necessita ser ativo, polivalente e com profundo conhecimento nas áreas de técnicas secretariais, gestão e idiomas, conforme também sinalizam os trabalhos de Neiva e D'élia (2009) e Bortolotto e Willers (2005). As competências que foram identificadas no presente estudo estão relacionadas no quadro 7.

**Quadro 7-**Conjunto de competências percebidas como necessárias para a atuação do profissional de secretariado executivo no mercado

ATRIBUTOS	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
NUCLEARES	LÍNGUA ESTRANGEIRA (IDIOMAS) INFORMÁTICA ARQUIVOLOGIA LÍNGUA PORTUGUESA ECONOMIA TÉCNICAS SECRETARIAIS RECURSOS TECNOLÓGICOS-TECNOLOGIAS ADMINISTRAÇÃO CONHECIMENTOS GERAIS-(ATUALIDADES)	LIDERANÇA SABER TRABALHAR EM EQUIPE SOLIDARIEDADE/PARCERIA AGILIDADE	PRÓ-ATIVIDADE FLEXIBILIDADE (SER FLEXÍVEL) ÉTICA (SER ÉTICO) CRIATIVIDADE AUTODESENVOLVIMENTO RESPONSABILIDADE
INTERMEDIÁRIOS	TÉCNICAS DE REDAÇÃO OFICIAL CERIMONIAL CONHECIMENTO DA ÁREA QUE ATUA CONHECIMENTO DO CÓDIGO DE ÉTICA GESTÃO SECRETARIAL TÉCNICAS DE ASSessorIA EXECUTIVA EMPREENDEDORISMO	SER COMUNICATIVO RELACIONAMENTO INTERPESSOAL REALIZADOR ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO CAPACIDADE DE DELEGAÇÃO ADMINISTRAÇÃO DE DIVERSIDADES CAPACIDADE DE DECISÃO PERSUAÇÃO ORGANIZADO FOCO INTEGRAÇÃO/POLIVALÊNCIA	AUTOCONTROLE COMPROMETIMENTO RESILIÊNCIA GOSTAR DO QUE FAZ MOTIVAÇÃO TER BOM SENSO BOA APARÊNCIA EMPATIA RESPEITO/CORDIALIDADE
PERIFÉRICOS	ELABORAÇÃO E GERENCIA DE PROJETOS POLÍTICA GESTÃO DE PESSOAS ORGANIZAÇÃO DE EVENTOS MATEMÁTICA FINANCEIRA ESTATÍSTICA PROTOCOLO DIREITO (LEGISLAÇÃO) ETIQUETA SOCIOLOGIA TÉCNICAS DE CONSULTORIA DIDÁTICA PARA TREINAMENTOS	CAPACIDADE DE INOVAR CAPACIDADE DE PLANEJAMENTO CONTROLE DA AGENDA EXECUTIVA LIDAR COM NOVAS TECNOLOGIAS VISÃO ESTRATÉGICA SABER ADMINISTRAR CONFLITOS APARÊNCIA PESSOAL GERENCIAMENTO DE INFORMAÇÕES NEGOCIAÇÃO SABER RESOLVER PROBLEMAS AUTOGERENCIAMENTO	DISCRIÇÃO SABER OUVIR ATITUDE EMPREENDEDORA INTEGRIDADE HUMILDADE DISPOSIÇÃO PARA APRENDER SER CONFIANTE ESTAR APTO AS MUDANÇAS INTUIÇÃO (INTUITIVO)

Fonte: Própria pesquisa

Vale destacar que as Diretrizes Curriculares Nacionais apontam as características que devem ser desenvolvidas nos cursos de graduação e o curso de secretariado executivo da UNIFAP incorpora integralmente as respectivas Diretrizes em seu Plano Pedagógico. Desta forma, quando as competências nucleares e intermediárias, acima apresentadas, são comparadas com os atributos apontados pelas Diretrizes Nacionais e Plano Pedagógico do Curso (QUADRO 8), percebe-se que, por mais que os atributos declarados contemplem maior parte das competências estabelecidas nas Diretrizes e Plano, as seguintes competências não foram amplamente percebidas como fundamentais: a) Abertura às mudanças e capacidade de articulação, de acordo com as especificidades e exigências estabelecidas pelas organizações; b) Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; c) Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários e d) Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos.

**Quadro 8-** Comparação entre as competências percebidas como necessárias para a atuação do profissional e as indicadas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais e o Plano Pedagógico do Curso de Secretariado Executivo da UNIFAP

ATRIBUTOS INDICADOS PELAS DIRETRIZES CURRICULARES E PLANO PEDAGÓGICO DO CURSO	COMPETÊNCIAS PERCEBIDAS PELOS DISCENTES		
	CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
Abertura às mudanças e capacidade de articulação, de acordo com as especificidades e exigências estabelecidas pelas organizações	-----	-----	<b>FLEXIBILIDADE (SER FLEXÍVEL)</b>
Visão generalista das organizações e compreensão específica das relações humanas, conexões hierárquicas e intersetoriais	<b>CONHECIMENTO DA ÁREA QUE ATUA</b>	<b>INTEGRAÇÃO/POLIVALÊNCIA</b>	-----
Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio de planejamento, organização, controle e direção	<b>ADMINISTRAÇÃO ECONOMIA</b>	<b>ADMINISTRAÇÃO DO TEMPO CAPACIDADE DE DELEGAÇÃO</b>	-----
Utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais	-----	<b>FOCO</b>	<b>TER BOM SENSO</b>
Habilidade para lidar com modelos inovadores de gestão	-----	-----	-----
Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou grupais	<b>LÍNGUA ESTRANGEIRA (IDIOMAS) LÍNGUA PORTUGUESA TÉCNICAS DE REDAÇÃO OFICIAL</b>	<b>SER COMUNICATIVO PERSUASÃO</b>	<b>BOA APARÊNCIA</b>
Receptividade e liderança voltadas para o trabalho em equipe, na busca de sinergia	-----	<b>LIDERANÇA SABER TRABALHAR EM EQUIPE SOLIDARIEDADE/PARCEIRA RELACIONAMENTO INTERPESSOAL ADMINISTRAÇÃO DE DIVERSIDADES</b>	<b>AUTOCONTROLE MOTIVAÇÃO EMPATIA RESPEITO/CORDIALIDADE</b>
Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções	<b>EMPREENDADORISMO</b>	<b>AGILIDADE REALIZADOR CAPACIDADE DE DECISÃO</b>	<b>PRÓ-ATIVIDADE</b>
Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários	<b>INFORMÁTICA</b>	-----	-----
Gestão e assessoria administrativa, com base em objetivos, metas e estratégias organizacionais	<b>GESTÃO SECRETARIAL TÉCNICAS DE ASSESSORIA EXECUTIVA</b>	-----	<b>RESILIÊNCIA</b>
Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos	<b>RECURSOS TECNOLÓGICOS</b>	-----	-----
Utilização eficaz das técnicas secretariais, com uso adequado da tecnologia, garantindo agilidade, segurança e credibilidade no fluxo de informações	<b>ARQUIVOLOGIA TÉCNICAS SECRETARIAIS CERIMONIAL</b>	<b>ORGANIZADO</b>	-----
Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional	<b>CONHECIMENTO DO CÓDIGO DE ÉTICA</b>	-----	<b>ÉTICA (SER ÉTICO) CRIATIVIDADE AUTODESENVOLVIMENTO COMPROMETIMENTO RESPONSABILIDADE</b>

Fonte: Própria pesquisa

Este fato aponta para a necessidade da Universidade tornar sempre explícita quais competências devem ser desenvolvidas na formação dos secretários executivos, para que, tanto os discentes, quanto os docentes direcionem adequadamente seus esforços nas diversas oportunidades de consolidar o aprimoramento destas qualidades durante os processos de ensino-aprendizagem.

### Considerações Finais

O presente estudo teve o objetivo de identificar competências necessárias ao Secretário Executivo sob o ponto de vista dos acadêmicos da Universidade Federal do Amapá e analisar os respectivos atributos em relação às Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação na área e ao Plano Pedagógico do Curso.

Os resultados apontaram para a importância do desenvolvimento dos conteúdos específicos na formação profissional, com destaque em idiomas (nacional e estrangeiro), em gestão e em técnicas secretariais. A liderança, o trabalho em equipe, a parceria e a agilidade foram identificados como habilidades fundamentais para o exercício do profissional de secretariado no mercado e a pró-atividade, a flexibilidade e a ética se destacaram como atitudes imprescindíveis, tanto para a admissão, quanto para o crescimento deste profissional nas organizações.

Entretanto, por mais que os atributos apontados pelos discentes contemplem a maioria das competências indicadas pelas Diretrizes Curriculares e Plano Pedagógico do Curso, verificou-se que as capacidades de lidar com as mudanças, com as inovações, com a otimização de recursos tecnológicos e com o gerenciamento de informações não foram indicadas com destaque pelos alunos. Estas lacunas de percepção em relação às competências

do secretário executivo remetem às seguintes questões: São realmente lacunas de percepção do discente, ou não são competências que devam ser categorizadas em destaque? A universidade está, ou não, desenvolvendo e deixando explícitas estas competências durante seus processos de formação? O mercado e a sociedade estão, ou não, considerando e apresentando claramente estas qualidades como competências essenciais?

Visto que as competências individuais manifestadas representam uma configuração contextual determinada pela diversidade das demandas organizacionais, há necessidade de um diálogo permanente sobre o perfil do secretário executivo entre Instituições de Ensino Superior, profissionais atuantes no mercado, empresas e organizações públicas e privadas, visando identificar, desenvolver e aperfeiçoar conteúdos, habilidades e atitudes necessárias às diversas circunstâncias, esferas, áreas e setores de atuação.

Usando o pressuposto de que atributos declarados sinalizam vetores de investimento em formação e desenvolvimento profissional, os resultados também sinalizam a necessidade de estudos voltados para: a) identificar e superar lacunas na formação dos secretários executivos da UNIFAP usando como referência as Diretrizes Curriculares Nacionais e Plano Pedagógico; b) estabelecer estratégias educacionais que tornem mais explícito quais competências a serem desenvolvidas no curso e c) identificar competências entendidas como necessárias à atuação pelos profissionais que já estão no mercado de trabalho e pelas empresas demandantes.

Compreendendo a importância da geração de conhecimentos mais aprofundados sobre este tema, sugere-se também a realização de novas pesquisas que apontem competências relevantes ao profissional de secretariado executivo para o futuro; identifiquem estímulos e barreiras ao desenvolvimento/expressão de competências nas diversas esferas de atuação e verifiquem como a expressão das competências no trabalho do secretário executivo pode gerar valores efetivos e/ou introduzir mudanças nos diversos níveis organizacionais.

## Referências

BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. (2005). Profissional de secretariado executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, Paraná, v.4, n.4, p.45-56.

BRANDÃO, H. P. (2007). Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Revista Estudos da Psicologia**, Natal, v.12, n.12, p.149-158.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.1, p.8-15.

BRASIL. (1978). **Lei nº 6.556**, de 5 de setembro de 1978. Dispõe sobre as atividades de secretário e dá outras providências. Disponível em: <[http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=6556&tipo\\_norma=LEI&data=19780905&link=s](http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaNormas.action?numero=6556&tipo_norma=LEI&data=19780905&link=s)>. Acesso em: 18 fev. 2011.

BRASIL. (1985). **Lei nº 7.377**, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L7377consol.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L7377consol.htm)>. Acesso em: 18 fev. 2011.

BRASIL. (2005). Ministério da Educação. Conselho Nacional de Educação. Câmara de Educação Superior. 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.

**Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Poder Executivo, Brasília, DF, 27 jun. 2005. Seção 1, p.79.

CARDOSO, A. C.; DIAS, S. (2011). Secretário gestor: a força administrativa. In: XI SEMINÁRIO MULTIPROFISSIONAL INTEGRADO DE SECRETARIADO DA REGIÃO NORDESTE, Recife-PE. **Anais...** Recife-PE: Sindicato das Secretárias do Estado de Pernambuco-SINSEPE, 2011. p. 375-381.

CASTELLS, M. (1999a). **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra.

CASTELLS, M. (1999b). **O poder da identidade**. São Paulo: Paz e Terra.

CASTELLS, M. (1999c). **Fim do milênio**. São Paulo: Paz e Terra.

DURANTE, D. G.; FERRO, A.; TRAMONTINA, C.; VIEIRA, G. (2007). O profissional de secretariado executivo e a visão de processos. **Revista Expectativa**, Paraná, v.6, n.6, p.63-79.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. (2001). Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p183-196.

FRIEDMAN, T. L. (2005). **O mundo é plano: uma breve história do século XXI**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva.

GRANDO, C.; CORREA, S. B. C.; RINALDI, R. N. (2007). O perfil do secretário executivo frente às necessidades das instituições financeiras. **Revista Expectativa**, Paraná, v.6, n.6, p.9-19.

MARTINS, C. B.; GENGHINI, A. L.; TODOROV, M. C. A. (2011). A resiliência na atuação profissional em secretariado. In: II ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO, Passo Fundo-RS. **Anais...** Passo Fundo-RS: Universidade de Passo Fundo-UPF, 2011. p. 1-14.

MELLATI, G.A.; NUNES, C.C.; DA SILVA, N.F. (2008). As competências exigidas do profissional de secretariado executivo: um estudo nas grandes empresas do Paraná. **FAZU em Revista**, Uberaba, n.5, p.161-168.

MOURA, M. A. (2008). Trabalho e competências em transformação: o papel da profissional de secretariado. **Revista Expectativa**, Paraná, v.7, n.7, p.27-49.

NASCIMENTO, A. F.; PINHEIRO, K. T.; SILVA, R. G.; VALDUGA, R. A. (2005). Carreira e empregabilidade na área secretarial. **Revista Expectativa**, Paraná, v.4, n.4, p.21-32.

NEIVA, E. G.; D'ELIA, M. E. S. (2009). **As novas competências do profissional de secretariado**. São Paulo: Editora IOB, p. 29-39.

NUNES, C.C; SOUZA, F.S. (2010). Gestão por competência: sob a perspectiva do secretário executivo. **FAZU em Revista**, Uberaba, n.7, p.280-285.

RAGAZZI, M. (2011). Secretário gestor: a força administrativa. In: XI SEMINÁRIO MULTIPROFISSIONAL INTEGRADO DE SECRETARIADO DA REGIÃO NORDESTE, Recife-PE. **Anais...** Recife-PE: Sindicato das Secretárias do Estado de Pernambuco-SINSEPE, 2011. p. 316-326.

RÉGINIER, K.; ARROIO, A. (2001). O novo mundo do trabalho: oportunidades e desafios. **Observatório Macroplan: Alertas do Futuro**. Rio de Janeiro: Macroplan. Disponível em: <www.macroplan.com.br>. Acesso em: 27 abr. 2004.

SABINO, R. F.; ANDRADE JÚNIOR, J. A. F. (2011). Secretariado: formação e mercado no Estado de Sergipe. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v.2, n.1, p.4-31. Disponível em: <www.revistagestaoesecretariado.org.br>. Acesso em: 12 out. 2011.

SABRINO, R. F.; ROCHA, F. G. (2004). **Secretariado**: do escriba ao web writer. Rio de Janeiro: Brasport.

SANTOS, M. E.; MORETTO, C. F. (2011). O mercado de trabalho do secretariado executivo no contexto da dinâmica produtiva e do emprego recentes no Brasil. In: II ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO EXECUTIVO, Passo Fundo-RS. **Anais...** Passo Fundo-RS: Universidade de Passo Fundo-UPF, 2011. p. 1-15.

TAGLIARI, M. F. C.; DURANTE, D. G. (2009). Gestão secretarial: semelhanças entre competências gerenciais e secretariais. **Secretariado em Revista**, Passo Fundo-RS, n.5, p.28-43.

TOFFLER, A. (2001). **A terceira onda**. 26 ed. Rio de Janeiro: Record.

VERGARA, S. C. (2005). Teste de evocação de palavras. In:\_\_\_\_\_. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, p. 243-256.

WADA, F. C. (2007). A importância do profissional de secretariado executivo como intermediador na implementação do empowerment em uma organização. **FAZU em Revista**, Uberaba, n.4, p.149-155.