

COMPETÊNCIAS SOCIAIS NA PERSPECTIVA DO CAMPO SECRETARIAL

Pamella Leite Braga

Graduada em Secretariado Executivo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

E-mail: pamellalbraga@hotmail.com

Katia Denise Moreira

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

E-mail: kanise@gmail.com

Cibele Barsalini Martins

Doutora em Administração pela Universidade Nove de Julho (Uninove).

E-mail: cibele.martins@ufsc.br

RESUMO: A competência é um fenômeno que vêm ganhando espaço como forma de gerir nas organizações, principalmente alinhada à gestão de pessoas. Assim, considerada a amplitude da competência em um contexto organizacional são apresentadas tipologias para o fenômeno, dentre as quais está a competência social. Nessa direção, reconhecido o pressuposto de que o profissional de secretariado tem competências para atuar como um gestor nas organizações, este estudo tem como objetivo verificar, em linhas teóricas, de que modo às competências sociais estão associadas ao contexto das competências secretariais. Para alcançar tal propósito, desenvolveu-se uma pesquisa descritiva, de abordagem qualitativa e bibliográfica/documental quanto à estratégia. Observa-se que essa última escolha se materializa nas técnicas de coleta de dados. Os resultados apontaram que a profissão secretarial transmutou, agregando, com o passar dos anos, mais funções e valores, o que fez com que as atividades tecnicistas do passado se transformassem em competências técnicas e comportamentais. Essas últimas, conforme análise deste estudo alinham-se às concepções da competência social. Nessa direção propõe-se ao final desta reflexão, que seja inserido ao contexto secretarial, conexas às competências comportamentais, as competências sociais.

Palavras-chave: Competências. Competências Sociais. Secretariado.

Introdução

A competência é um fenômeno que vêm ganhando destaque no contexto organizacional principalmente associada à gestão de pessoas (Brandão & Guimarães, 2001; Moreira, 2018). Os autores assinalam ainda, que seja de forma individual ou em equipe, a concepção é a de orientar, planejar, captar, desenvolver e avaliar as competências necessárias para o alcance das metas/objetivos da organização.

Todavia é importante lembrar, que a competência tem suas origens nos tempos medievais (Isambert-Jamati, 1997) e encontrou espaço no campo organizacional a partir dos anos 1970, com os estudos de McClelland (1973), introdutor da competência no campo de avaliação de pessoas, associada ao trabalho. Assim, a partir de uma teorização mais contemporânea, a competência é a soma de conhecimento, da habilidade e da atitude (CHA), em um determinado contexto (Le Boterf, 1994). Na mesma linha, Fleury e Fleury (2001, p. 187) explicam que a competência compreende “[...] 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”.

Considerada a extensão de alcance da competência em um contexto organizacional a literatura apresenta tipologias para o fenômeno (Sparrow & Bognanno, 1994; Nisembaum, 2000; Ceitil, 2006; Alles, 2006), dentre as quais estão às definições sobre a competência em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas (Ceitil, 2006). A essa condição associam-se às competências sociais, consideradas o saber ser, que inclui atitudes relacionadas ao comportamento do indivíduo, que abrange três domínios principais: a autonomia, a responsabilização e a comunicação (Zarifian, 1999). A competência social envolve, ainda, a capacidade de avaliar situações sociais e determinar o que é esperado ou exigido, reconhecer os sentimentos e intenções dos outros e selecionar comportamentos sociais mais apropriados para um determinado contexto (Del Prette & Del Prette, 1999).

Na mesma lógica, Andrade e Garbelini (2015) acrescentam que a competência é uma aptidão social e comunicativa. E, sob essa perspectiva, tem-se que os profissionais de secretariado atuam como agentes catalisadores e facilitadores do processo de comunicação, uma vez que a sua atuação exige maturidade emocional, perfil de gestor e capacidade de tomar decisões que facilitam a interação organizacional (Genghini & Martins, 2013). Complementa esse excerto, Abrão (2013) quando expõe que o secretário executivo possui várias competências, sendo que algumas podem ser acentuadas, como, por exemplo, aquelas associadas ao relacionamento interpessoal, a resiliência e a ética.

Assim, compreendida a possibilidade de exploração do tema no campo secretarial, principalmente, pela aproximação da concepção de competência social, ou seja, domínio da habilidade social e do comportamento adaptativo, na busca pelo equilíbrio, que tem como base a maximização das trocas positivas entre os interlocutores (Del Prette & Del Prette, 1999), a realidade da profissão secretarial, tem-se como questão problema deste estudo: como as competências sociais associam-se ao contexto das competências secretarias?

Considerado o questionamento, este estudo objetiva verificar, em linhas teóricas, de que modo às competências sociais estão associadas ao contexto das competências secretarias. A fim de alcançar esse propósito averiguou-se a existência de aproximação entre o contexto das competências secretarias e aquelas sociais e se essa última é elemento previsto nos marcos legais da profissão.

O estudo se justifica pelo entendimento de que há a necessidade de haver aptidão social no contexto do secretariado executivo, pois se acredita que, além da exigência em termos de tecnicidade, há também, de se ter domínio naquilo que se refere ao relacionamento interpessoal. Ademais, se verificou que as competências estão inseridas no campo secretarial, discutidas por Bortolotto e Willers (2005), Neiva e D’Elia (2009), Cordeiro (2009), Bond e Oliveira (2011), Pinheiro (2012), Leal e Fiates (2013), Leal (2014), Sousa (2014), Oliveira e Moraes (2014), Raviani (2015), Moreira, Rodrigues, Vale e Rosa (2016), Souza (2017), Paes (2017), Leal e Moraes (2017) e Moreira (2018), todavia, não se observou nos trabalhos desses pesquisadores, o aprofundamento nas discussões sobre as competências sociais.

Em termos de estrutura têm-se, neste estudo, cinco seções, iniciando-se com esta primeira que é introdutória. A segunda, constituída pela fundamentação teórica e a terceira traz os procedimentos metodológicos. A apresentação e análise dos dados e resultados estão

apresentadas no quarto capítulo e, no quinto, as considerações finais encerram a pesquisa, seguidas pelas referências utilizadas para sustentação do ora explorado.

Fundamentação Teórica

2.1 Considerações acerca da concepção da competência social

O termo competência tem suas origens no latim e representa a capacidade de se apreciar e resolver certo assunto (Ferreira, 1995). No entanto, é preciso distinguir que se trata de um fenômeno que tem origem na idade média em bases jurídicas, cujo entendimento era o da “[...] faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões.” (Brandão, 1999, p. 22).

Ainda, segundo o autor, a extensão do conceito se deu, por meio dos estudos de Chomsky (1955), quando o associa a capacidade do sujeito em se pronunciar sobre um assunto em específico. E, mais tarde amplia-se, a partir das pesquisas de McClelland (1973), quando a competência passa a ser utilizada “[...] na linguagem empresarial de forma mais genérica, significando a qualidade que capacita o indivíduo a realizar determinado trabalho.” (Brandão, 1999, p.22).

Desde então, a competência vem sendo explorada sob a influência de duas grandes correntes a americana, cujos destaques teóricos são os estudos de McClelland (1973), Boyatzis (1982) e Spencer & Spencer (1993) e a francesa, pelos trabalhos de Le Boterf (1994), Zarifian (1996), Perrenoud (1999) e Durand (2000). Vale destacar que a partir do conceito mais contemporâneo da competência, os teóricos a compreendem como um mecanismo que funciona efetivamente a partir de três dimensões, o CHA. Para Durand (2000) o conhecimento está associado ao acesso aos dados e a capacidade de reconhecê-los como informações aceitáveis, as habilidades com o agir de forma concreta de acordo com o objetivo e as atitudes ao comportamento, identidade, motivação, englobando aspectos cognitivos, técnicos, sociais e afetivos relacionados ao trabalho.

Considerada a teorização de Durand (2000), Leme (2005) propõe um desdobramento do CHA em: a) competências técnicas, que se referem aquilo que o profissional precisa saber para desempenhar sua função (conhecimento + habilidade) e, b) competências comportamentais, aquelas que demonstram o diferencial competitivo do profissional e têm impacto em seus resultados (atitudes). Observa-se que a proposta de Leme (2005) vai ao encontro da tipologia proposta por Ceitil (2006), sobre a competência em razão da natureza do papel ocupacional desempenhado pelas pessoas – técnicas e comportamentais. As primeiras alinhadas aos conhecimentos tácitos e explícitos do sujeito, utilizados no desenvolver da atividade organizacional e, as segundas, associadas a maneira pela qual o sujeito irá utilizar suas competências técnicas (Ceitil, 2006)

Acerca da competência comportamental, mais especificamente, vale mencionar que é caracterizada pelo comportamento real, são atributos de cada indivíduo (conhecimentos, habilidades, motivações e características pessoais) que refletem um desempenho efetivo (Sandberg, 2000). Diferente da competência técnica, a comportamental não se adquire por meio de cursos e formações, ela é característica à personalidade de cada indivíduo.

Considerada a concepção da competência comportamental, verifica-se a proximidade com aquela da competência social (White, 1959; Weinstein, 1969; Raven, 1984; Caballo, 1987; Yeates & Selman, 1989; Rubin e Rose-Krasnor, 1992; Del Prette & Del Prette, 1996; Ciarrochi et al 2003; Oliveira, 2003; Taborsky & Oliveira, 2012). Nessa direção, Yeates e Selman (1989) expõem que a competência social está alinhada ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos sociocognitivos, incluindo a capacidade de controle emocional, para mediar o desempenho comportamental em um contexto específico, que por sua vez são julgados por si e pelos outros como bem-sucedidos e, assim, aumentam a probabilidade de ajuste psicossocial positivo.

Para Caballo (1987) trata-se de um conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo no contexto interpessoal, que expressa sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos desse indivíduo de um modo adequado à situação, respeitando este comportamento nos demais e que, geralmente, resolvem uma situação, ao mesmo tempo em que minimiza o aparecimento de problemas futuros.

Rubin e Rose-Krasnor (1992) dizem ser a capacidade que o indivíduo tem de alcançar objetivos pessoais na interação social, ao mesmo tempo em que, mantém relacionamentos positivos com os outros ao longo do tempo e em todas as situações. Del Prette e Del Prette (1996, p. 6) explicam que competências sociais “[...] correspondem a um universo mais abrangente das relações interpessoais e se estendem para além da assertividade, incluindo as aptidões de comunicação, de resolução de problemas, de cooperação.” Os autores complementam associando a ela, a capacidade de auto-avaliação do indivíduo ou ser avaliado por outros; apresentar um desempenho que garanta simultaneamente: a consecução dos objetivos de uma situação interpessoal, a manutenção ou melhoria da sua relação com o interlocutor, incluindo-se aí a busca de equilíbrio do poder e das trocas nessas relações, à manutenção ou melhoria da autoestima e a manutenção ou ampliação dos direitos humanos socialmente estabelecidos.

Ciarrochi, Scott, Deane e Heaven (2003) compreendem a competência social como a capacidade de interagir habilmente com os outros para atingir os objetivos ou necessidades e a capacidade de se comunicar de forma clara, fato que permite aos indivíduos experimentarem interações positivas e, assim, resolverem os conflitos efetivamente. Além disso, os autores chamam a atenção para a questão de a competência social não ser só percebida pela qualidade das interações com as outras pessoas, mas também, à capacidade de criar e manter o suporte social. Mais contemporaneamente, Taborsky e Oliveira (2012) associam a competência social, a capacidade que um indivíduo tem de otimizar seu comportamento social, em termos de flexibilização e adaptação.

Observa-se que as definições ora apresentadas seguem um mesmo alinhamento teórico, ou seja, englobam o desejo pessoal a sua consequência social e, nesse sentido, apresenta-se o compreendido por Raven (1984) sobre a natureza das competências sociais. Para o autor, elas dependem de alguns elementos essenciais, os quais estão dispostos na Figura 1:

Motivação e habilidade para:	Engajamento em atividades de alto nível, como, por exemplo: iniciativa, exercer responsabilidades, analisar a forma de operar as organizações.
	Engajamento em atividades valiosas, como, por exemplo: influenciar pessoas nas organizações/comunidades ou gerenciar aspectos sociais ou o próprio movimento organizacional/sociedade.

	Contribuir para com o clima e suporte organizacional e também, para promover o encorajamento naqueles que desejam inovar ou encontrar melhores meios para realização de uma tarefa.
	Compreender como as pessoas/organizações/sociedade operam, assim como, seu próprio papel nos ambientes em que haja coletividade.

Figura 1: Natureza das competências sociais

Fonte: Raven (1984)

Destaca-se que os elementos apontados por Raven (1984) associam-se a concepção de Yeates e Selman (1980) e ao dissertado por Del Prette e Del Prette (1996), sobre o modelo cognitivo para o desenvolvimento desse tipo de competência, o qual parte do pressuposto de que o desempenho social adequado do indivíduo é mediado por habilidades sócio cognitivas, aprendidas na interação do ser com o seu meio social. Os autores explicam que se trata de organizar cognições e comportamentos em um curso integrado de ação dirigido a objetivos sociais ou interpessoais culturalmente aceitos, avaliando e modificando continuamente o comportamento dirigido ao objetivo, de modo a maximizar a probabilidade de alcançá-los.

Sobre o desenvolvimento de competências e conhecimentos sócio cognitivos, vale destacar o exposto por Yeates e Selman (1989), quando explicam que esse processo inclui a capacidade de regulação emocional, ação que equilibra o comportamento em contextos específicos. Dessa maneira, o exposto pelos autores, associa-se a concepção de Oliveira (2003, p. 36) sobre a competência social estar alicerçada em um constructo de “[...] comportamentos e habilidades cognitivas sociais e emocionais de que o indivíduo necessita para uma adaptação de êxito ao meio social.”

Em síntese, o desenvolvimento de competências sociais não engloba uma questão técnica, mas sim, a capacidade e agilidade para resolver problemas, controlar a emoção e lidar com situações imprevistas, ou seja, elementos que envolvem a questão social. Acredita-se que a competência social é matéria integrante do contexto secretarial e, nesse sentido, a próxima seção aborda as competências secretarias.

2.2 Transformação das competências no contexto secretarial

É fato notório que a profissão secretarial evoluiu ao longo dos anos, acompanhando o desenvolvimento da humanidade e sobrevivendo a diferentes realidades, sejam elas, políticas, econômicas e sociais (Natalense, 1998). Na mesma direção, Castelo (2007) disserta sobre a capacidade do secretariado em se modificar constantemente, adaptando-se às necessidades mercadológicas, rompendo barreiras e ofertando às organizações um perfil profissiográfico multifacetado.

Em termos de desafios no âmbito secretarial espera-se do profissional secretário comportamento interpessoal adequado, devido a sua interação intensa com todos aqueles que formam o ambiente organizacional em que atua (Rehfeldt, 2003). No mesmo sentido, Genghini e Martins (2013) e Moreira et al (2016) comentam sobre o importante papel que o secretário assume na interação entre os departamentos, visto que sua atuação ocorre nas áreas de interseção entre o comando e o *staff*, momento em que tem que administrar funções, processos, rotinas, estilos e costumes, às vezes, destoantes de suas próprias concepções ideológicas.

Sobre as competências secretariais, evidencia-se o fato de o profissional buscar desenvolver competências que lhe proporcionem melhores índices de desempenho, com base nos quatro pilares que são regidos pela formação profissional, quais sejam: assessorar, gerir informações e pessoas, empreender e prestar consultoria (Amaral, Baldan, Batista, Carmo, Helmer, Silva, & Leão, 2012). Nessa direção, relembra-se que Wamser (2010, p. 51) apontou como competências essenciais para o profissional de secretariado:

- a) Competência técnica na área de gestão: é importante para garantir o domínio e a aplicação de métodos secretariais e gerenciais em áreas específicas de atuação, fazendo uso de ferramentas, materiais, procedimentos, normas e sistemas corporativos.
- b) Competência comunicacional: primordial para conhecimento e aplicação dos princípios técnicos da comunicação oral e escrita, com o objetivo de aprimorar a comunicação com clientes internos e externos e garantir a qualidade da informação.
- c) Competência social: fundamental para a convivência harmoniosa com as pessoas no ambiente profissional e social, por intermédio do relacionamento e da comunicação interpessoal, administração de conflitos e trabalho em equipe.

Observa-se que as competências secretariais contemporâneas se aproximam daquelas necessárias para a gestão de um ambiente organizacional e, nesse sentido, Barros, Silva, Lima, & Brito, (2003, p. 44-45) apresentam estudo que define as competências gerenciais desenvolvidas pelo profissional secretário, dentre as quais estão:

[...] a compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos.
[...] o planejamento e organização relativos aos serviços de secretaria; o estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe; a administração do tempo e do estresse, além da contribuição nas negociações de acordos e compromissos, por meio da apresentação de ideias, sugestões e opiniões, para tomada de decisão em reuniões com pares e subordinados. Destacam-se, também, as competências relativas ao pensamento criativo ao buscarem a inovação dos processos de trabalho e convívio e gerenciamento da mudança.

Os estudos de Moreira et al (2016) na mesma linha indicam a proximidade das competências secretariais com as do *middle manager*: a) defensor – guiar, promover, defender e apresentar alternativas para a alta direção; b) sintetizador – categorizar e sintetizar ideias, combinar e aplicar a informação; c) facilitador - promover a adaptação das atividades, compartilhar informações, facilitar a aprendizagem e c) implementador - revisar e ajustar, motivar e inspirar como uma equipe. Ou seja, o secretário moderno, atua em uma constante conexão entre pessoas, com uma demanda administrativa, gerenciando informações e organizando o “meio de campo” para que haja qualidade na tomada de decisões e resolução de problemas (Neiva & D’Elia, 2009).

Ou seja, atividades simplesmente técnicas como a simples execução de rotinas, datilografia/digitação, manutenção de arquivos, atendimento de telefone, envio e recebimento de correspondência (Natalense, 1998; Neiva & D’Elia, 2009) e posição submissa, dependente, seguidora, de formação dispersiva e de secretário como função (Natalense, 1998; Neiva & D’Elia, 2009), não se adequam mais ao contexto secretarial atual. Pressupõe-se, portanto, que o perfil profissiográfico do profissional secretário acompanhou as mudanças paradigmáticas organizacionais e as atividades operacionais foram sucedidas pela capacidade de atuação na assessoria e gestão tática e estratégica, na consultoria e no empreendedorismo (Barros, Silva,

Lima & Brito, 2013; Guimarães; Santiago, 2016, Silva, Martins e Moreira, 2018) Considerada a competência secretarial em termos regulatórios, tem-se no art. 3º do primeiro marco legal, que dispõe sobre a profissão secretarial - Lei n. 6.556, de 5 de setembro de 1978, as atribuições do profissional secretário:

- a) executar tarefas relativas à anotação e redação, inclusive em idiomas estrangeiros;
- b) datilografar e organizar documentos;
- c) outros serviços de escritório, tais como: recepção, registro de compromissos e informações, principalmente junto a cargos diretivos da organização (Lei nº. 6.556, 1978).

Tempos depois, em 1985, a profissão foi regulamentada, por meio da Lei nº. 7.377, de 30 de setembro de 1985, complementada pela Lei nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996. No documento de 1985 estão descritas no artigo 4º, as atribuições do profissional de secretariado, quais sejam:

- I - planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II - assistência e assessoramento direto a executivos; III - coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV - redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V - interpretação e sintetização de textos e documentos; VI - taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII - versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII - registro e distribuição de expediente e outras tarefas correlatas; IX - orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; X - conhecimentos protocolares (Lei nº 7.377, 1985).

Acredita-se que para o cumprimento de suas atribuições, o secretário executivo precise de competências específicas, as quais são desenvolvidas, principalmente, durante a formação superior, visto o estabelecido pela Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005, que institui as diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação em Secretariado Executivo (Resolução nº 3, 2005). De acordo com o documento, o curso superior deve possibilitar as seguintes competências e habilidades:

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

XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. (Resolução n.º 3, 2005).

Ainda sobre as competências secretariais vale destacar que, por se tratar de um profissional com característica polivalente, sua atuação perpassa por múltiplos campos, os quais exigem inúmeras competências e, sendo assim, para que se possa obter efetividade laboral, devem ser constantemente aprimoradas durante a vida profissional (Lessa & Schell, 2015). Entende-se ainda, que o desenvolvimento de competências embasa a formação de um perfil secretarial diferenciado, que inclui características como: visão holística da organização; posicionamento social significativo; proatividade e contribuição com ideias e visões diferenciadas; utilização da tecnologia como principal instrumento de trabalho e conhecimento sobre teorias administrativas que o auxiliem a interpretar ambientes organizacionais (Portela & Schumacher, 2006).

Vale destacar também, que acompanham a evolução do perfil secretarial, as questões da ética e, nesse sentido, foi aprovado no dia 7 de junho de 1989 o Código de Ética do profissional de secretariado, do qual se destacam os artigos dos capítulos V, VI, VII, conforme segue:

Capítulo V - Das Relações entre Profissionais Secretários

Art.8º. - Compete às Secretárias e Secretários:

1. Manter entre si a solidariedade e o intercâmbio, como forma de fortalecimento da categoria;
2. Estabelecer e manter um clima profissional cortês, no ambiente de trabalho, não alimentando discórdia e desentendimento profissionais;
3. Respeitar a capacidade e as limitações individuais, sem preconceito de cor, religião, cunho político ou posição social;
4. Estabelecer um clima de respeito à hierarquia com liderança e competência.

Art.9º. - É vedado aos profissionais:

1. Usar de amizades, posição e influências obtidas no exercício de sua função, para conseguir qualquer tipo de favoritismo pessoal ou facilidades, em detrimento de outros profissionais;
2. Prejudicar deliberadamente a reputação profissional de outro secretário;
3. Ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro, contravenção penal ou infração a este Código de Ética.

Capítulo VI - Das Relações com a Empresa

Art.10º. - Compete ao Profissional, no pleno exercício de suas atividades:

1. Identificar-se com a filosofia empresarial, sendo um agente facilitador e colaborador na implantação de mudanças administrativas e políticas;
2. Agir como elemento facilitador das relações interpessoais na sua área de atuação;
3. Atuar como figura-chave no fluxo de informações desenvolvendo e mantendo de forma dinâmica e contínua os sistemas de comunicação.

Art.11º. – É vedado aos Profissionais:

1. Utilizar-se da proximidade com o superior imediato para obter favores pessoais ou estabelecer uma rotina de trabalho diferenciada em relação aos demais;
2. Prejudicar deliberadamente outros profissionais, no ambiente de trabalho.

Capítulo VII - Das Relações com as Entidades da Categoria

Art.12º. - A Secretária e o Secretário devem participar ativamente de suas entidades representativas, colaborando e apoiando os movimentos que tenham por finalidade defender os direitos profissionais.

Art.13º. - Acatar as resoluções aprovadas pelas entidades de classe.

Art.14º. - Quando no desempenho de qualquer cargo diretivo, em entidades da categoria, não se utilizar dessa posição em proveito próprio.

Art.15º. - Participar dos movimentos sociais e/ou estudos que se relacionem com o seu campo de atividade profissional.

Art.16º. - As Secretárias e Secretários deverão cumprir suas obrigações, tais como mensalidades e taxas, legalmente estabelecidas, junto às entidades de classes a que pertencem (Código, 1989).

Observa-se que tanto os marcos legais, como as características do perfil contemporâneo do secretariado imputam ao profissional a necessidade de uma percepção consistente sobre o ambiente e aos elementos a ele relacionados, como as pessoas, os códigos ditos e aqueles implícitos na linguagem não verbal e o equilíbrio emocional (Neiva & D’Elia, 2009). Ou seja, há fundamentos de que as competências sociais são relevantes aos profissionais de Secretariado Executivo e, nessa direção, Leal (2015) expressa que tais competências capacitam o sujeito, no sentido de alinharem seus conhecimentos e técnicas em prol de um comportamento proativo e ético, “[...] que lhes permita trabalhar com outras pessoas e motivá-las, através de boa comunicação, da assertividade, do profissionalismo e da capacidade de negociação.” (Leal, 2015, p. 126). Findadas as questões teóricas, na próxima seção são apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste estudo.

Procedimentos Metodológicos

Este estudo materializa-se em uma pesquisa básica, visto a intenção de gerar novos conhecimentos, sem a intenção de aplicá-los (Gerhardt & Silveira 2009), ou seja, pretendeu-se conhecer a inserção das competências sociais no campo secretarial, a partir de uma estrutura teórica já estabelecida. No que se refere aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois visa a descrição de um campo específico e a correlações entre as variáveis (Marconi & Lakatos, 2010), neste caso, o contexto secretarial e a relação entre as competências secretarias e aquelas sociais.

Em termos de abordagem trata-se de um estudo qualitativo, cujo propósito é analisar hábitos, atitudes e tendências de comportamento (Marconi & Lakatos, 2010). Nessa direção, buscou-se detalhar a manifestação das competências sociais no campo secretarial, a partir de documentos legais e bibliografia específica sobre o tema. Complementa a abordagem, a estratégia bibliográfica e documental, uma vez que se utiliza de registros bibliográficos e documentais como fonte principal de dados (Saunders, Philip & Thornhill 2009).

Associada a estratégia, em termos de técnicas de coleta de dados fez-se uso de teoria propriamente dita, momento em que se explorou material bibliográfico em periódicos científicos e livros, que dissertassem sobre competências, competências sociais e secretarias e, também, de documentos, cujos principais elementos foram os marcos legais que regulamentam a profissão secretarial como leis, códigos e resoluções.

No que diz respeito a análise dos dados, a de conteúdo descrita por Bardin (2011) foi a escolha para esta pesquisa, já que tem por objetivo explicitar e sistematizar o conteúdo de mensagens ou expressões, alicerçados em índices passíveis ou não de quantificação, por meio de um conjunto de técnicas, incumbindo ao analista a tarefa de criar condições analíticas, como exposto na Figura 2, adaptáveis à natureza daquilo que se procura conhecer.

Objetivo: Verificar, em linhas teóricas, de que modo às competências sociais estão associadas ao contexto das competências secretariais.	
CONSTRUCTO TEÓRICO	CATEGORIAS ANALÍTICAS
Conjunto de comportamentos emitidos por um indivíduo no contexto interpessoal , que expressa sentimentos, atitudes, desejos, opiniões ou direitos desse indivíduo de um modo adequado à situação , respeitando este comportamento nos demais e que, geralmente, resolvem uma situação, ao mesmo tempo em que minimiza o aparecimento de problemas futuros (Caballo, 1987)	- comportamento interpessoal; - resolver situações, ao mesmo tempo em que se minimiza o aparecimento de problemas futuros.
A competência social está alinhada ao desenvolvimento de habilidades e conhecimentos sociocognitivos , incluindo a capacidade de controle emocional , para mediar o desempenho comportamental em um contexto específico, que por sua vez são julgados por si e pelos outros como bem-sucedidos e, assim, aumentam a probabilidade de ajuste psicossocial positivo.(Yeates e Selman, 1989)	- desenvolvimento de habilidades e conhecimentos sociocognitivos - controle emocional
Capacidade de alcançar objetivos pessoais na interação social , ao mesmo tempo que, mantém relacionamentos positivos com os outros ao longo do tempo e em todas as situações (Rubin e Rose-Krasnor, 1992).	- interação social - relacionamentos positivos
Correspondem a um universo mais abrangente das relações interpessoais e se estendem para além da assertividade, incluindo as aptidões de comunicação, de resolução de problemas, de cooperação (Del Prette & Del Prette, 1996).	- relações interpessoais - comunicação - resolução de problemas - cooperação
Capacidade que um indivíduo tem de otimizar seu comportamento social , em termos de flexibilização e adaptação (Taborsky & Oliveira, 2012).	- comportamento social - flexibilização - adaptação

Figura 2: Categorias analíticas

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Caballo (1987), Yeates e Selman (1989), Rubin e Rose Krasnor (1992), Del Prette e Del Prette (1996) e Taborsky e Oliveira (2012).

Estabelecido o objetivo deste estudo e associado a ele o constructo teórico alicerçado nas concepções sobre competências sociais e competências secretariais foram definidas categorias analíticas (Figura 2), com o propósito de compor unidades-chave a partir do teorizado sobre as competências sociais. O objetivo foi a composição de elementos estruturantes, a partir da concepção de competência social, para fins de busca, nas competências secretarias, de unidades que possibilitem a aproximação de uma e outra teoria. Na sequência apresentam-se os dados e os resultados obtidos por meio da análise.

Análise dos Dados e Resultados

Retoma-se, primeiramente, que as competências secretariais passaram por um processo de transformação, que acompanhou as mudanças paradigmáticas organizacionais. Nessa direção, verificou-se que, hoje, o profissional secretário alcança *status* de atuação em termos gerenciais e assume atividades em patamares mais estratégicos. Dessa maneira, em relação ao que se disserta sobre competências contemporâneas no contexto secretarial observa-se

afinidade entre essas e a natureza das competências sociais (Raven, 1984), conforme ilustra a Figura 3.

Natureza das competências sociais	Associação com as Categorias Analíticas	Competências Secretariais Contemporâneas
Engajamento em atividades de alto nível , como, por exemplo: iniciativa, exercer responsabilidades, analisar a forma de operar as organizações.	<ul style="list-style-type: none"> - resolver situações, ao mesmo tempo em que se minimiza o aparecimento de problemas futuros. - comunicação - resolução de problemas - flexibilização - adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> - administração de informações - coordenação de projetos e/ou eventos - planejamento e organização - administração do tempo - negociações de acordos e compromissos - pensamento criativo - CONSULTORIA - DEFENSOR
Engajamento em atividades valiosas , como, por exemplo: influenciar pessoas nas organizações/comunidades ou gerenciar aspectos sociais ou o próprio movimento organizacional/sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> - desenvolvimento de habilidades e conhecimentos sociocognitivos - relacionamentos positivos - relações interpessoais - comunicação - resolução de problemas - comportamento social - flexibilização - adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> - comunicação eficaz - construção de equipes - estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe - negociações de acordos e compromissos - pensamento criativo - EMPREENDEDORISMO - FACILITADOR
Contribuir para com o clima e suporte organizacional e também, para promover o encorajamento naqueles que desejam inovar ou encontrar melhores meios para realização de uma tarefa.	<ul style="list-style-type: none"> - controle emocional - relacionamentos positivos - interação social - relações interpessoais - comunicação - cooperação - comportamento social - flexibilização - adaptação 	<ul style="list-style-type: none"> - comunicação eficaz - construção de equipes - estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe - gerenciamento da mudança. - ASSESSORIA - IMPLEMENTADOR
Compreender como as pessoas/organizações/sociedade operam , assim como, seu próprio papel nos ambientes em que haja coletividade.	<ul style="list-style-type: none"> - comportamento interpessoal; - relacionamentos positivos - interação social - relações interpessoais - flexibilização - adaptação - comunicação - cooperação - comportamento social 	<ul style="list-style-type: none"> - compreensão de si mesmo e dos outros - comunicação eficaz - administração do tempo - pensamento criativo - gerenciamento da mudança - GESTÃO - SINTETIZADOR

Figura 3: Correlação: competências secretarias e natureza das competências sociais

Fonte: Elaborado com base em Raven (1984), Barros et al (2003) e Leal (2014)

Além da proximidade entre as competências secretarias e a natureza da competência social, verificou-se também o alinhamento entre essa última e os pilares da profissão secretarial expostos por Leal (2014), quais sejam assessoria, consultoria, gestão e empreendedorismo. Outra aproximação verificada foi aquela entre os elementos que compõem a natureza da competência social e as competências do profissional de secretariado que se assemelham às do

middle manager (Moreira et al, 2016). Assim, conforme exposto no Quadro 3 há indícios de que as competências sociais estão associadas ao contexto das competências secretariais, considerado o fato da transição - técnico - estratégico - da atuação do profissional de secretariado nas organizações.

Considerada, ainda, a questão das competências secretariais, no entanto, agora vinculadas aos marcos legais da profissão secretarial, por meio das Diretrizes curriculares nacionais (DCNs) para os cursos de graduação em Secretariado Executivo, Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005 verifica-se que as competências sociais encontram conexão com campo secretarial. A Figura 4 ilustra esse vínculo.

Resolução nº 3/2005: Artigo 4º - competências e habilidade a serem desenvolvidas durante a formação	Categorias analíticas referentes a competência social										
	adaptação	comportamento interpessoal	comportamento social	comunicação	controle emocional	cooperação	desenvolvimento de habilidades e conhecimentos sociocognitivos	flexibilização	relações interpessoais	resolução de problemas	resolução de situações, ao mesmo tempo em que se minimiza o aparecimento de problemas futuros
I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais.				X			X		X		X
III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.	X			X	X	X	X	X	X	X	X
IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão.	X		X	X		X	X	X	X	X	X

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.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções.	X			X	X	X	X	X	X	X	X
IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos.											
XII - eficaz utilização de técnicas secretarias, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Figura 4: Correlação: Competências Secretarias DCNs e competência sociais

Fonte: elaborado pelas autoras com base no art. 4º da Resolução nº. 3/2005 (Resolução nº 3, 2005)

Como pode ser observado no Quadro 4, as competências secretarias definidas como necessárias para a formação secretarial pelas DCNs têm significativa associação com os elementos caracterizantes da competência social. Inclusive verifica-se que a maioria das competências exigidas tem relação com todas unidades definidas nas categorias analíticas. Assinala-se que não foi encontrada correlação com o Inciso XI “capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos” (Resolução nº 3, 2005, s.p.), visto que, não envolve qualquer tipo de relação interpessoal. A partir da análise, que a aproximação entre a teoria e aquilo que define o marco legal vai ao encontro do disposto por Ciarrochi et al (2003) sobre a

questão de a competência social não ser só percebida pela qualidade das interações com as outras pessoas, mas também, à capacidade de criar e manter o suporte social.

Naquilo que se refere à presença de elementos associados a competência social em outros documentos que legislam sobre a profissão secretarial, verificou-se nas Leis nº 6.556, de 5 de setembro de 1978, nº 7.377, de 30 de setembro de 1985 e nº 9.261, de 10 de janeiro de 1996, não há menção sobre competências, todavia, por meio das atribuições dispostas nos documentos é possível identificar a necessidade de o secretário possuí-las, para desenvolver aquilo que é definido como atribuição do profissional. Na mesma direção, está o disposto no Código de Ética do profissional de Secretariado, de 7 de junho de 1989, ou seja, não há indicação explícita de competências, entretanto, as diretrizes estabelecidas pelo documento carregam de forma subjetiva a necessidade de o secretário desenvolver competências sociais, relacionadas principalmente com o comportamento interpessoal; desenvolvimento de habilidades e conhecimentos sociocognitivos; controle emocional; relações interpessoais, comunicação; resolução de problemas; cooperação e comportamento social.

Considerado o recorrido tem-se, ancorado em bases teóricas, que a competência social, mesmo que não estabelecida de forma categórica, está presente no contexto secretarial, mais objetivamente na relação com as competências secretariais, inclusive as definidas pelas DCNs e, subjetivamente, com relação às Leis e ao Código de Ética, visto que estes últimos não se caracterizam como definidores de competências, mas sim de atribuições. Diante desse fato, cabe um outro olhar para as competências secretariais alinhadas as sociais, qual seja, o de estarem alicerçadas em construtos que considerem comportamentos e habilidades cognitivas sociais e emocionais, visto a necessidade de adaptação e, conseqüente, êxito naquilo que se refere às relações sociais (Oliveira, 2003). Trata-se conforme disposto por Yeates e Selman (1989) de um processo que inclui a capacidade de regulação emocional, ação que equilibra o comportamento em contextos específicos.

Em síntese, tem-se que a profissão secretarial transmutou, agregando, com o passar dos anos, mais funções e valores. As atividades técnicas estiveram presentes no contexto dessa profissão em seus primórdios, porém o tecnicismo puro na execução das rotinas e o comportamento submisso e dependente (Natalense, 1998; Neiva & D'Elia, 2009) transformaram-se em competências técnicas, comportamentais. Essas últimas conforme análise deste estudo associadas às competências sociais. Nessa direção propõe-se ao final desta reflexão, que seja inserido ao contexto secretarial, conexa às competências comportamentais, as competências sociais.

Considerações Finais

A relação ora exposta - competências sociais e secretariais - encontra indícios de veracidade a partir de uma análise puramente perceptiva da atuação secretarial, todavia, é necessária a comprovação científica do pressuposto para que os fatos sejam considerados verdadeiros. Nessa direção, a análise proposta é estimulante, pois caracteriza-se por buscar na cientificidade elementos que comprovem um fenômeno observado de forma empírica.

Considerado o exposto, este estudo objetivou verificar, em linhas teóricas, de que modo às competências sociais estão associadas ao contexto das competências secretariais. E, para

alcançar o propósito delineado averiguou-se a existência de aproximação entre o contexto das competências secretariais e aquelas sociais e se essa última é elemento previsto nos marcos legais da profissão.

A condição de uma profissão que se transformou durante o passar do tempo, evoluindo de uma condição de atuação puramente técnica para o cenário estratégico das organizações exigiu do secretário a atualização de suas competências. Dessa maneira, hoje, o contexto secretarial exige o desenvolvimento de competências técnicas e comportamentais e, de acordo com o verificado neste estudo também as sociais. A presença de elementos estruturantes da competência social de forma mais objetiva na teorização sobre competências secretarias e, subjetiva nos marcos legais (Leis e Código de Ética) levaram à conclusão de que o questionamento levantado neste estudo, sobre a associação entre a competência social e secretarial encontra sustentação teórica e documental indicando, assim, a veracidade daquilo que se tinha como pressuposto.

Sugere-se para estudos futuros a aplicabilidade prática do ora verificado, no sentido de averiguar se o profissional de secretariado compreende a competência social como fenômeno presente em seu cotidiano e, ainda, a análise da inserção desse tipo de competência nos currículos dos cursos de graduação em secretariado e o conseqüente desenvolvimento durante a formação.

Em termos de contribuições, este estudo, busca a ampliação teórica do campo do secretariado a partir da inserção de um fenômeno que não encontra robusta discussão nesse contexto. Não o da competência em si, mas de sua derivação social. No que se refere a contribuição prática, acredita-se que constatada a proximidade da competência social com àquelas secretarias, o profissional de secretariado tem a possibilidade de compreender melhor suas ações cotidianas, principalmente, pelo fato de ser ele, o secretário, um ator, que no contexto organizacional, vivência as relações interpessoais de forma expressiva.

Referências

- Abrão, A. Y. (2013). O conflito de gerações e as competências da secretária no século XXI. In: D'Elia, B.; Amorim, M.; Sita, M. (Org.). *Excelência no Secretariado*. São Paulo: Ser Mais.
- Alles, M. A. (2006). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Amaral, J. C. D., Baldan, A. M. E., Batista, V. R., Carmo, L. R., Helmer, S. A. G., Silva, E. P. T., & Leão, M. E. V. (2012). Profissional de secretariado: competências e habilidades no mundo corporativo. *Pós em revista do centro universitário Newton Paiva*, Belo Horizonte, n. 6. Recuperado em 10 de janeiro, 2019, de <http://blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2013/04/PDF-E6-A06.pdf>
- Andrade, M. T. R., & Garbelini, V. M. P. (2017). O Profissional de secretariado e as competências demandadas pela responsabilidade social. *Revista Organização*

Sistêmica, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 22-41. Recuperado em 18 de janeiro, 2019, de <https://www.uninter.com/revistaorganizacao sistemica/index.php/.../article/.../337/185>

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

Barros, C. D. M. P., Silva, J. S., Lima, G. A., & Brito, D. G. S. (2013). As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(2), 25-47. Recuperado em 18 de janeiro, 2019, de <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/131>

Bond, M. T.; Oliveira, M. (2011). *Manual do Profissional de Secretariado: o secretário como gestor*. 2. ed. Curitiba: Ibplex.

Bortolotto, M. F. P., & Willers, E. M. (2005). Profissional de Secretariado Executivo: Explicação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*, 4(4). Recuperado em 18 de janeiro, 2019, de <http://saber.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>

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

Brandão, H. P. (1999). *Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária*. Dissertação de mestrado. Universidade de Brasília, Distrito Federal, Brasil.

Brandão, H. P.; Guimarães, T. (2001). Gestão de competência 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. Recuperado em 7 de janeiro, 2019 de www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf

Caballo, V. E. (1987). *Teoria, evaluaciones y entrenamiento de las habilidades sociales*. Valencia: Promolibro.

Castelo, M. J. A. (2007). *A formação acadêmica e a atuação profissional do secretário executivo*. Trabalho de conclusão de curso. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, Paraná, Brasil.

Ceitel, M. (2006). *Gestão e Desenvolvimento de Competências*. Lisboa: Edições Sílabo Ltda.

Chomsky, N. (1955). Logical syntax and semantics: Their linguistic relevance. *Language*. Recuperado em 7 de fevereiro 2019, de 31(1), 36-45. https://www.jstor.org/stable/410891?seq=7#metadata_info_tab_contents

Ciarrochi, J., Scott, G., Deane, F. P., & Heaven, P. C. (2003). Relations between social and emotional competence and mental health: A construct validation study. *Personality and*

Individual Differences, 35(8), 1947-1963. Recuperado em 7 de fevereiro 2019, de https://ac.els-cdn.com/S0191886903000436/1-s2.0-S0191886903000436-main.pdf?_tid=54e33231-a9fe-4768-a508-c5fc38d1cbe1&acdnat=1550332513_1ec573cef642a948b830984f0dbb0bd7

Código de Ética do Profissional de Secretariado Executivo. (1989). Publicado no Diário Oficial de 7 de junho de 1989.

Cordeiro, R. L. (2009). *Competências complementares: secretário executivo e administrador*. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Rio Grande do Sul, Brasil.

Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (1996). Habilidades sociais: Uma área em desenvolvimento. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 9(2), 287-389.

Del Prette, Z. A. P., & Del Prette, A. (1999). *Psicologia das Habilidades Sociais: Terapia e educação*. Petrópolis: Vozes.

Durand, T. (2000). Forms of incompetence. In: *Fourth International Conference on Competence-Based Management*. Oslo: Norwegian School of Management.

Ferreira, A. B. H. (1995). *Novo Dicionário Aurélio*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.

Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5(SPE), 183-196. Recuperado em 7 de fevereiro 2017, de <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>

Genghini, L., & Martins, C. (2013). Inteligência emocional e social: A resiliência em secretariado. In Amorim, M., D'Elia, B. & Sita (Orgs.), M. *Excelência no Secretariado: A importância da profissão nos processos decisórios como assessorar e atingir resultados corporativos e pessoais com competência e qualidade* (p. 243-250). São Paulo: Ser Mais.

Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (Orgs.). (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. Recuperado em 28 de outubro, 2017 de <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1> . Acesso em: 28 out. 2017.

Guimarães, V. S. S. & Santiago, C. S. (2017). O exercício da consultoria pelo profissional de secretariado executivo egresso da UFPB. *Revista do Secretariado Executivo*, 13(1), 39-56. Recuperado em 06 março, 2019 de <http://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/8093/4774>

- Isambert-Jamati, V. (1997). O apelo à noção de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. In Ropé, F. & Tanguy, L. (Orgs.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus.
- Le Boterf, G. (1994) *De la compétence. Essai sur un attracteur étrange*. Editions d'Organisation.
- Leal, F. (2014). *Competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Leal, F. G. (2015). Competências Secretariais em uma perspectiva comportamental. In Martins, C. & D'Elia, B. *Modelos de gestão no contexto do profissional de secretariado*. Florianópolis: Editora UFSC.
- Leal, F. G., & Fiates, G. G. S. (2013). Competências dos Secretários-Executivos de uma Universidade Pública Federal: Uma análise a partir da perspectiva dos gestores. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4(3), 30-57. Recuperado em 3 de fevereiro, 2019 de <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/216>
- Leal, F. & Moraes, M. (2017). Perspectivas de atuação do secretário executivo na gestão da internacionalização da educação superior. *Revista de Gestão e Secretariado*, 8(1), 138-167.
- Lei n. 6.556, de 5 de setembro de 1978. (1978)*. Dispõe sobre a atividade de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Senado. Recuperado em 7 de janeiro, 2019, de <http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-6556-5-setembro-1978-366543-publicacaooriginal-1-pl.html>
- Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985. (1985)*. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Senado. Recuperado em 7 de janeiro, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm
- Lei nº. 9.261, de 10 de janeiro de 1996. (1996)*. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Brasília, DF: Senado. Recuperado em 7 de janeiro, 2019, de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9261.htm
- Leme, R. (2005). *Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Lessa, J. K., & Schell, M. M. (2015). As competências do profissional de Secretariado e a utilização de ferramentas de gestão em organizações. In Martins, C., & D'Elia, B.

Modelos de gestão no contexto do profissional de secretariado. Florianópolis: Editora UFSC.

Marconi, M. A., & Lakatos, E. M. (2003). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados* (7a ed.). São Paulo: Atlas.

Mcclelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence." *American psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1. Recuperado em 3 de fevereiro, 2019 de <https://www.therapiebreve.be/documents/mcclelland-1973.pdf>

Moreira, K. D., Rodrigues, L. M. A., Vale, J. C. F. do, & Rosa, M. H. da (2016). As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. *Revista de Gestão e Secretariado*, 7(1), 45-66. Recuperado em 1 de fevereiro, 2018 de <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400/pdf>

Natalense, L. (1998). *A secretária do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

Neiva, E. G., & D'Elia, M. E. S. (2009). *As novas competências do profissional de secretariado*. São Paulo: Editora IOB.

Nisembaum, H. (2000). *A Competência essencial*. São Paulo: Ed. Gente.

Oliveira, A. M. F. (2003). *Competência social – Dimensões relacionadas ao bem-estar social e psicológico do indivíduo nas relações de pares*. Tese de doutorado, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC, Brasil.

Oliveira, L. & Moraes, G. (2014). O panorama do cargo de Secretário Executivo em uma instituição federal de ensino superior e as implicações da Lei n. 11.091/2005. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(2), 49-71. Recuperado em 3 de fevereiro, 2019 de <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/250>

Paes, R. V. O. (2017). *Mapeamento e análise dos processos secretarias das unidades acadêmicas da Universidade Federal do Pará*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Pará, Belém, Pará, Brasil.

Perrenoud, P. Construir as competências desde a escola. (1999). Porto Alegre: Artmed.

Pinheiro, V. F. (2012). *Condições de trabalho do profissional de secretariado executivo no setor público: um estudo de caso na Universidade Federal do Ceará*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, Ceará, Brasil.

Portela, K. C. A.; Schumacher, A. J. (2006). *Ferramentas do secretário executivo*. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena.

- Raven, J. (1984). *Competence in modern society: Its identification, development and release*. HK Lewis.
- Raviani, C. (2015). *Competências individuais: secretários executivos das universidades federais do estado de São Paulo*. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de São Paulo, Osasco, São Paulo, Brasil.
- Rehfeldt, K. H. G. (2003). *Competência social no trabalho do futuro e no futuro do trabalhador: o caminho natural para a liderança*. Blumenau: Edifurb.
- Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005*. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Recuperado em 7 de janeiro, 2019, de http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf
- Rubin, K. H., & Rose-Krasnor, L. (1992). Interpersonal problem solving and social competence in children. In *Handbook of social development* (pp. 283-323). Springer, Boston, MA.
- Sandberg, J. (2000). *Understanding human competence at work: an interpretative approach*. *Academy of Management Journal*, 43(1), 9-25. Recuperado em 3 de fevereiro, 2019 de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/1556383>
- Saunders, M.; Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*. 5 ed. Harlow / England: Pearson Education Limited.
- Silva, F. C. S; Martins, C. B. & Moreira, K. D. (2018). Impactos dos recursos tecnológicos, na atuação do secretário executivo, na organização de eventos científicos. *Revista Capital Científico*, 16(3), 109-121. Recuperado em 06 mar. 2019 de <https://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/view/5269/pdf>.
- Sousa, E. R. (2014). *Perfil e realidade laboral do secretário executivo no contexto das universidades públicas federais brasileiras*. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Souza, S. (2017). *O quadro de pessoal do cargo de secretário executivo na Universidade Federal de Santa Catarina*. Dissertação de mestrado. Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Sparrow, P. R., & Bognanno, M. (1994). Competency requirement forecasting: issue for international selection and assessment. In: Mabey, C. Iles, P. (Orgs.) *Managing Learnign*. London: Routledge.

Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo: Modelos para un desempeño superior*. Recuperado em 3 de fevereiro, 2019 de, <http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer#scribd>

Taborsky, B., & Oliveira, R. F. (2012). Social competence: an evolutionary approach. *Trends in ecology & evolution*, 27(12), 679-688. Recuperado em 3 de fevereiro, 2019 de, <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0169534712002376>

Wamser, E. (2010). *A secretária que faz*. Blumenau: Nova Letra.

Weinstein, E. A. (1969). *The development of interpersonal competence*. Handbook of socialization theory and research, 753-775.

White, R. W. (1959). *Motivation reconsidered: The concept of competence*. *Psychological review*, v. 66, n. 5. Recuperado em 3 de fevereiro, 2019 de, <https://psycnet.apa.org/fulltext/1961-04411-001.pdf>

Yeates, K. O., & Selman, R. L. (1989). Social competence in the schools: Toward an integrative developmental model for intervention. *Developmental Review*, 9(1), 64-100. Retrieved Feb 3, 2019, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0273229789900245>

Zarifian, P. (1996). *Objectif compétence*. Paris: Liaisons.