

## AS COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS SOB UMA VISÃO PROPEDÊUTICA

**Resumo:** A competência e o seu desenvolvimento são fenômenos que vêm ganhando espaço em termos de gestão nas organizações. Durante a formação acadêmica, os profissionais desenvolvem competências propedêuticas e quando se inserem no mercado de trabalho, precisam identificar e desenvolver competências específicas exigidas para atuação em um determinado ambiente. Desse modo, identificou-se um *gap* de pesquisa que ancorou o objetivo deste estudo: refletir sobre o impacto do desenvolvimento de competências propedêuticas no campo secretarial. Metodologicamente, desenvolveu-se um estudo descritivo, de abordagem qualitativa e de estratégia bibliográfica. Como técnica de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental. Para analisar o fenômeno, foram definidas categorias temáticas de conteúdo, advindas do arcabouço teórico. Os resultados apontaram que há impactos derivados do desenvolvimento de competências propedêuticas no campo secretarial e, ainda, que eles se evidenciam de duas formas: direta e indireta. Tal contribuição, suscita reflexões para o aperfeiçoamento do processo de construção de bases científicas voltadas às competências secretariais como seara de investigação e matéria curricular no Secretariado.

**Palavras-chave:** Competências. Competências Secretariais. Competências Propedêuticas.

**Abstract:** Competence and its development are phenomena that have increasingly gained attention in organizational management. During their training, professionals develop preparatory competencies, and upon entering the labor market, they must identify and develop the specific competencies required for performance in a given environment. Accordingly, we identified a research gap, which underpinned the objective of our study: to reflect on the impact of the development of preparatory competencies in the secretarial field. Methodologically, we developed a descriptive study, employing a qualitative approach and a bibliographic strategy. As a data collection technique, we chose documentary research. To analyze the phenomenon, we created thematic content categories based on the theoretical background. The research results indicated that the impacts derived from the development of preparatory competencies in the secretarial field manifest in two forms: direct and indirect. This contribution fosters reflections on the enhancement of the process of constructing scientific foundations related to secretarial competencies as a field of investigation and as a curricular subject within Secretarial Studies.

**Keywords:** Competences. Secretariat Competences. Preparatory Competencies.

### 1 INTRODUÇÃO

O processo de evolução histórica do secretariado passa por dois momentos distintos. O primeiro, trata da visão social positiva acerca dos trabalhadores secretariais que, nas civilizações antigas, passa pela atuação do Escriba. Este, detinha o papel de agente de confiança de governantes e outros líderes (Garfield, 1986). Naquela época, esse personagem desfrutava de posições respeitadas e integrava a sociedade culta, tanto no Egito como na Grécia (Golding, 1986). Posteriormente, os secretários assumiram atividades clericais na

Idade Média, na seara religiosa (Benet, 1973; Garfield, 1986). E, depois, passaram a atuar na área comercial, servindo aos interesses da burguesia mercante (Golding, 1986; Garfield, 1986).

O segundo momento abrange a Idade Moderna, com a inserção da mulher no mercado de trabalho capitalista, entre a Primeira Guerra Mundial e a Revolução Industrial (Davies, 1982; Sabino; Rocha, 2004). Esse foi o marco do impacto das questões de gênero sobre o trabalho secretarial, em que a visão patriarcal da sociedade sobre a mulher proletarizou os cargos secretariais, gerando diferenças salariais entre homens e mulheres (Davies, 1982; Wichroski, 1994). Ademais, houve ênfase sobre as atividades operacionais do secretariado, em detrimento da contribuição dos papéis secretariais para o desenvolvimento organizacional como um todo. Isso gerou perdas em termos de ascensão de carreiras e de reconhecimento do secretariado na sociedade (Wichroski, 1994; Maguire, 1996; Truss; Alfes; Shantz; Rosewarne, 2013).

Todavia, identifica-se no cenário contemporâneo um esforço em realizar uma ruptura com esse perfil funcionalista nos cargos secretariais, que se materializa com a atuação do(a) secretário(a) em níveis organizacionais estratégicos. Neiva e D'Elia (2009) fundamentam o ora exposto, quando as autoras identificaram, no cenário brasileiro, que a profissão secretarial tem enfrentado diversas transformações ao longo de sua historicidade e que o avanço tecnológico seria um dos principais responsáveis pela introdução de novos processos na rotina secretarial.

Ademais, Camargo, Nascimento, Bührer, Matilnelli e Bahls (2015) apontaram a questão evolutiva das atividades secretariais, quando explicaram sobre a ampliação de setores de atuação dos secretários nas organizações, bem como acerca do papel de coordenador e assessor que alguns deles assumiram. Vale lembrar, que a assessoria se aproxima dos fundamentos da profissão de secretariado, conforme teorizou Nonato Júnior (2009).

Ainda, Rodrigues (2023) identificou duas categorias de práticas secretariais que materializam a atuação secretarial estratégica junto à alta gestão, são elas: a) blindagem de gestores; e b) apoio institucional. Tais práticas, segundo a autora, emergiram a partir da análise do fenômeno da atuação secretarial no contexto universitário, associado à lente teórica da atenção estrutural, alinhada às categorias de estudo da abordagem da Estratégia como Prática Social.

Sob esse aspecto, tem-se a percepção de que nas organizações - local mais comum de atuação do profissional de secretariado, existe uma complexidade em relação àquilo que é atividade e a competência para executá-la. Dessa maneira, comprehende-se que as competências desse profissional foram quase que inteiramente reformuladas e abrangeram tanto os níveis técnicos, quanto táticos e estratégicos (Nonato Júnior, 2009; Leal e Dalmau 2014; Moreira, 2018; Rodrigues, 2023).

Nesse sentido, tem-se que a formação acadêmica é uma das formas de desenvolver competências e, no Brasil, há curso superior de formação em secretariado executivo (Brasil, 2005). Logicamente, entende-se que o profissional de secretariado, após findado seu curso de formação, tenha desenvolvido competências de uma forma propedêutica, as quais demandam ser aperfeiçoadas e/ou ampliadas para atender às demandas do ambiente específico em que o profissional estiver inserido (Moreira, 2018).

Assim, com base na evolução da profissão secretarial, tanto em termos históricos, quanto de atuação; no conceito de que competência não é apenas o saber fazer, mas “assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas [associado] ao exercício sistemático de uma reflexividade no trabalho” (Zarifian, 1996, p. 5) e, ainda, que as competências secretariais são desenvolvidas de forma generalista durante a formação acadêmica, este estudo levanta como questionamento: qual é o impacto do desenvolvimento de competências propedêuticas no campo secretarial? E, nessa direção, tem-se como objetivo de estudo: refletir sobre o impacto do desenvolvimento de competências propedêuticas no campo secretarial.

A questão da propedêutica, ou seja, dos estudos introdutórios, se estabelece em todas as áreas do conhecimento e, nesse sentido, este estudo se justifica por ampliar o horizonte de reflexão ao discutir essa questão em termos de competências secretariais. Este artigo está estruturado por esta introdução, que contextualiza a matéria a ser discutida e apresenta o objetivo proposto. Na sequência, tem-se a fundamentação teórica, seguida pela metodologia. Após, são expostos e analisados os dados, sucedidos pelas considerações finais e referências bibliográficas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Ao se discutir sobre competências, é importante destacar que existem duas correntes teóricas principais, a norte-americana, cujo foco é o “estoque” de qualificação, e a francesa, que associa essa questão (a qualificação), ao seu processo de desenvolvimento (Fleury; Fleury, 2001). Vale ressaltar que, não há contrariedade entre as correntes, mas sim uma complementaridade. Zarifian (2001, p. 56) explica isso ao dizer que “A competência não é uma negação da qualificação”. Pelo contrário, nas condições de uma produção moderna, representa o pleno reconhecimento do valor da qualificação”.

Sob essa lógica, tem-se que a competência é a soma de conhecimento, saber fazer (habilidade) e saber ser (atitude) em um contexto determinado (Le Boterf, 1994). Complementa o conceito, o dito por Zarifian (1996) sobre a competência ser a de um indivíduo; ela se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em uma determinada situação. Ainda, é o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade diante de situações com a qual o indivíduo se depara (Zarifian, 1996).

Dessa maneira, considerando que a competência é a soma de três dimensões, - o conhecimento, as habilidades e a atitude - que resultam de um fluxo contínuo em que a aprendizagem transforma uma capacidade em competência (Durand, 2000), entende-se necessário desenvolver competências. E, seguindo nessa mesma linha teórica, Alles (2006) apresenta a concepção de formação, que envolve a questão de proporcionar a alguém preparação intelectual, moral ou profissional, no sentido de desenvolver alguma aptidão.

Nesse contexto, no ambiente organizacional há, contemporaneamente, uma busca pela adequação “pessoa-posto” ao quadro de pessoal e isso requer atividades com fins de desenvolver competências (Alles, 2006). Carvalho et al. (2009) complementam o exposto ao dizerem que desenvolver competências revela que a organização tem predisposição para atuar como transformadora do sujeito, não só na questão técnica (habilidades), mas, também, em termos de amplitude de conhecimento e modo de se posicionar perante as tarefas cotidianas.

Contudo, é importante destacar que o desenvolvimento de competências depende não só da organização ofertá-lo, mas, ainda, da capacidade de entrega do sujeito (Dutra, 2002). Sobre essa questão, o autor explica que a organização transfere seu patrimônio de conhecimento para o sujeito e, este, por sua vez, transfere seu aprendizado por meio do trabalho realizado.

Nessa direção, Lacombe (2005, p. 322) lembra que “[...] cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento”, uma vez que não é possível haver desenvolvimento se o sujeito assim não o deseja. Desse modo, só haverá desenvolvimento de competências se existir interesse ou motivação para isso (Alles, 2006).

No que se refere às ações para o desenvolvimento de competências, existem diversos métodos disponíveis. Segundo Dutra (2007), há duas categorias principais: a) desenvolvimento formal – que se materializa por meio de conteúdos programáticos específicos, com base em metodologias didáticas, materiais bibliográficos e aulas e, b) desenvolvimento informal – caracterizado pela atuação no próprio trabalho ou em outras situações relacionadas à atuação profissional.

É importante mencionar que “[...] desenvolver competências é diferente de transmitir informações, ‘passar’ conteúdos ou demonstrar como fazer uma tarefa técnica ou operação profissional invariável. É diferente também de construir conhecimentos” (Küller e Rodrigo, 2013, p. 65). Em síntese, é fazer com que o sujeito absorva aquilo que está sendo desenvolvido para que, conforme já exposto, uma capacidade se transforme em uma competência. Nesse sentido, apresenta-se no Quadro 1 algumas técnicas de desenvolvimento de competências.

Quadro 1 - Técnicas de desenvolvimento de competências.

Exemplos de Técnicas	Descrição
<b>Exposição oral</b>	Discurso do docente. Todavia, em todas as situações, a ação autônoma dos educandos deve ser estimulada em detrimento de outras possibilidades centradas no protagonismo, no controle, na demonstração ou no discurso do docente.
<b>Estudos de caso</b>	Aprender a aprender requer a vivência de situações de aprendizagem autônomas. O saber acumulado pela humanidade deve ser reapropriado e ressignificado pelo aluno. Todo conhecimento é uma construção pessoal e única.
<b>Seminários / Oficinas</b>	A atividade e o interesse do aprendiz são valorizados e não apenas as ações do professor ou instrutor.
<b>Dinâmicas de grupo</b>	É interessante prever formas de trabalho coletivo que facilitem a circulação e a troca de saberes entre os alunos, logicamente, não excluindo as atividades individuais.
<b>Trabalhos em equipe</b>	Estimula a participação efetiva dos alunos nas atividades de aprendizagem. Essa é a função da mobilização.
<b>Simulação (role playing)</b>	Na impossibilidade de vivência em situação real, devem ser utilizadas situações em que o jogo, a simulação, a dramatização, a prática supervisionada e outros tipos de atividade reproduzam as características fundamentais das situações reais em que as competências são requeridas.
<b>Atividades fora de sala</b>	A realidade externa, seus espaços e suas organizações devem ser utilizados como laboratórios ou ambientes de aprendizagem.

Fonte: Moreira (2018, p. 54).

Ressalta-se que, a aplicação de um ou outro método depende daquilo que a organização objetiva. Entretanto, antes é necessário estar definida a descrição de cargos e as

competências exigidas para atuação em cada um deles, alinhadas à avaliação de desempenho e aquelas apresentadas pelo sujeito, uma vez que a diferença entre o que se exige a que o sujeito possui define o *gap* de competência a ser desenvolvida (Alles, 2005). Ademais, questões como: “que problema pretende se resolver?” “Quais são as estratégias da empresa?” “Quais são os objetivos?” “Que competências são necessárias para que a função alcance sua efetividade?” contribuem para tal processo (Carvalho et al, 2009).

Sobre o desenvolvimento de competências, concorda-se com Carvalho et al (2009), quando eles explicam que se trata de um importante recurso de apoio ao enfrentamento de problemas organizacionais que, se devidamente diagnosticados, podem ser competentemente solucionados. Na sequência, as reflexões recaem sobre competências mais específicas - as secretariais.

## 2.2 COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS

As discussões sobre a origem da atividade secretarial nas organizações capitalistas apontam para uma atuação no âmbito operacional, em especial na fase da Revolução Industrial (Natalense, 1998; Portela e Schumacher, 2006; Nonato Júnior, 2009; Neiva e D'Elia, 2009, Sabino, 2017). Contudo, o que se observa, a partir de eventos como o despontar da era tecnológica e a regulamentação da profissão por meio de marcos legais, no contexto brasileiro, é um esforço para se romper com um *status quo* essencialmente funcionalista, alcançando um perfil diferenciado, inclusive, voltado para ações estratégicas (Rodrigues, 2023).

Nessa direção, entende-se que, logicamente, a movimentação ascendente da profissão exige o evoluir de suas competências e, conforme já apresentado, a competência é um acumulado de aprendizagem que o sujeito adquire a partir da sincronicidade de três dimensões - o conhecimento, as habilidades e a atitude (Le Boterf, 1999). Desse modo, é válido apresentar a Figura 1, que trata da evolução do perfil secretarial:

Figura 1 - Evolução no perfil secretarial.



Fonte: Adaptado de Moreira (2018).

Observa-se que a evolução no perfil (Figura 1), exige, certamente, o desenvolvimento de competências. Essa afirmativa encontra fundamento no dito por Nonato Júnior (2009). Este, identificou que as organizações foram submetidas a um elevado nível de complexidade, e aos secretários, por sua vez, por atuarem nesse ambiente, foram agregadas competências diversas. Para o autor, houve, ainda, uma reformulação tanto em termos técnicos, quanto estratégicos.

Nesse sentido, Leal e Dalmau (2014, p. 152) mencionam que, as “Atividades mecânicas foram gradativamente substituídas por quatro pilares que atualmente permeiam a profissão: assessoria; consultoria; gestão e empreendedorismo”. Assim, tem-se a concepção de que o secretariado deixou de ser uma profissão apenas executora de tarefas e passou a desenvolver competências para a execução dessas funções, conforme exemplifica a Figura 2.

Figura 2 - Competências Secretariais contemporâneas.



Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Carvalho e Grisson (2002).

Ademais, destaca-se em termos de avanços no perfil e no desenvolvimento de competências secretariais que, no Brasil, a profissão secretarial encontra sustentação em marcos legais (Brasil, 1985; Brasil, 1989; Brasil, 1996) e, ainda, na formação superior exigida (Brasil, 1985). Esta última, aproxima-se da discussão ora proposta, principalmente, no que se refere a Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para o curso de graduação em Secretariado Executivo (Brasil, 2005), e seu artigo 4º trata das competências necessárias para a formação de um profissional em secretariado:

Art. 4º O curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, 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 intersetoriais;
- III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;
- IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;
- V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;
- VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;
- VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;

IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;

X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;

XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;

XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;

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

Em termos de competências secretariais, além do já exposto, outros autores também tratam da matéria, expondo suas percepções sobre o assunto, a exemplo de Bortolotto e Willers (2005). Estes, dividem as competências secretariais em: a) técnicas, relacionadas às estratégias adotadas pelo profissional na realização de suas tarefas. Para as autoras, tais competências visam a aprimorar as atividades desenvolvidas pelo profissional na redação de textos, organização de viagens, gerenciamento de informações e demais atribuições pertinentes ao cargo; e b) comportamentais, que envolvem a ética e o bom nível de relacionamento interpessoal e intrapessoal. Ademais, as autoras dizem que “O profissional de hoje é um solucionador de problemas em quem o executivo confia e delega atividades extremamente importantes, com toda confiança” (Bortolotto; Willers, 2005, p. 49).

Ainda, Bond e Oliveira (2011) apresentam as competências secretariais mais requisitadas, atualmente: adaptação, comprometimento, comunicação, criatividade, flexibilidade, independência, liderança, preocupação com o outro, gestão do tempo e proatividade. Moreira e Olivo (2012) tratam do profissional de secretariado como mediador de conflitos. Abrão (2013) aponta que o secretário deve focar no relacionamento interpessoal, resiliência e ética profissional. Moreira et al (2016) apresentam uma série de competências secretariais, associadas aos aspectos técnicos e conduta profissional, conforme a Figura 3:

Figura 3 - Competências secretariais

Competências Técnicas	Competências Comportamentais
<p>organização; planejamento; assistência e assessoramento; empreendedorismo; coleta de informações; inovar e elaborar objetivos na organização; administração do tempo; cooperativismo; gerenciamento de informações; conhecimentos protocolares, organização de eventos; idiomas; técnicas secretariais; registro e distribuição de expedientes; domínio de habilidades de escritório e tecnologias; programador de soluções; orientação da avaliação e seleção da correspondência; conhecimento de trâmites, normas e resoluções; mediação de conflitos; redação de textos profissionais especializados; utilização de recursos e softwares de comunicação e informação disponíveis; raciocínio lógico; gestão de arquivos e processos; habilidade em áreas diversificadas como administração, economia, contabilidade, finanças, marketing, matemática financeira, legislação, recursos humanos, domínio da língua portuguesa.</p>	<p>Liderança; iniciativa; motivação; capacidade de comunicação; capacidade de adaptação a mudanças; ética profissional; responsabilidade; dinamismo; autocontrole; flexibilidade; criatividade; capacidade de negociação; comprometimento; relacionamento interpessoal; equilíbrio emocional; proatividade; bom senso; profissionalismo; trabalho em equipe; administração de conflitos; polivalência, eficiência e eficácia; visão holística da empresa; sensibilidade; tomada de decisões; delegação e atuação como agente facilitador; pensamento estratégico; capacidade de identificar oportunidade de crescimento.</p>

Fonte: Adaptado de Moreira et al (2016).

Ademais, destaca-se o estudo de Rodrigues (2023), que tratou da compreensão do profissional de secretariado e sua atuação estratégica nas organizações. Para tanto, a autora utilizou o arcabouço teórico da Visão Baseada na Atenção, com foco na premissa da atenção estrutural e a associou à abordagem da Estratégia como Prática Social, para caracterizar o papel do secretário executivo na formação da estratégia sob a perspectiva da atenção organizacional. Os resultados do estudo apontaram a influência dos secretários pesquisados na formação da estratégia. Ainda, a pesquisa “ofereceu como contribuição teórica a identificação de agentes habilitados a desempenhar o papel de jogadores envolvidos no processamento atencional relativo à formação estratégica, dentre os quais se incluem os secretários executivos (Rodrigues, 2023, p. 145).

Diante do ora teorizado e considerada uma análise lógico-reflexiva, fica evidente que a transformação da historicidade secretarial, exigiu, consequentemente, a evolução das competências secretariais. Assim, é certo que o desenvolvimento dessas competências depende da compreensão do sujeito secretário de que suas atividades são exercidas em um ambiente dinâmico e, sendo assim, estão sujeitas a alterações.

Ou seja, precisam desenvolver competências para uma atuação efetiva. Tal conclusão é reforçada pelo dito por Leal e Dalmau (2014), quando eles expressam que a evolução de

competências depende da aptidão e da aspiração humana para compreender significados de novos tópicos, os quais incentivam novas condutas. A seguir trata-se dos métodos adotados neste estudo.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em termos metodológicos esta pesquisa se caracteriza como de abordagem qualitativa, visto que tem o intuito de conhecer um fenômeno específico (Creswell, 2009), neste caso, o do desenvolvimento de competências secretariais, a partir de um olhar propedêutico.

O estudo é descritivo, porque trata de características inerentes a um determinado fenômeno (Vergara, 2007): o de desenvolvimento de competências no campo secretarial. Como estratégia de estudo, fez-se uso da pesquisa bibliográfica, pela qual foram exploradas as teorias que envolvem o tema-problema, para identificar o *gap* a ser pesquisado (Saunder; Philip; Thornhill, 2009). Logo, buscou-se elaborar o construto teórico, a partir de materiais sistematizados, provenientes de bases compostas por materiais publicados, tais como livros, artigos de periódicos científicos (Vergara, 2007). Nessa direção, destaca-se a exploração em estudos sobre competências e competências secretariais.

Associada a essa estratégia, utilizou-se a pesquisa documental como técnica de coleta de dados. Esta, caracterizou-se pela busca de dados em legislações sobre a profissão secretarial (Vergara, 2007). Nesse sentido, observou-se que o desenvolvimento de competências secretarias propedêuticas, com base na teoria sobre competências e a partir dos elementos da base documental, tem dois momentos: o direto e o indireto (descritos nas análises).

No que se refere à análise de dados, fez-se uma correlação direta entre dois elementos principais: as competências propedêuticas e aquelas exigidas, atualmente, para atuação no campo secretarial. Assim, utilizou-se a análise de conteúdo por categorização temática (Bardin, 2011), uma vez que este estudo 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, as quais estão descritas no Quadro 2.

**Quadro 2 - Categorias analíticas**

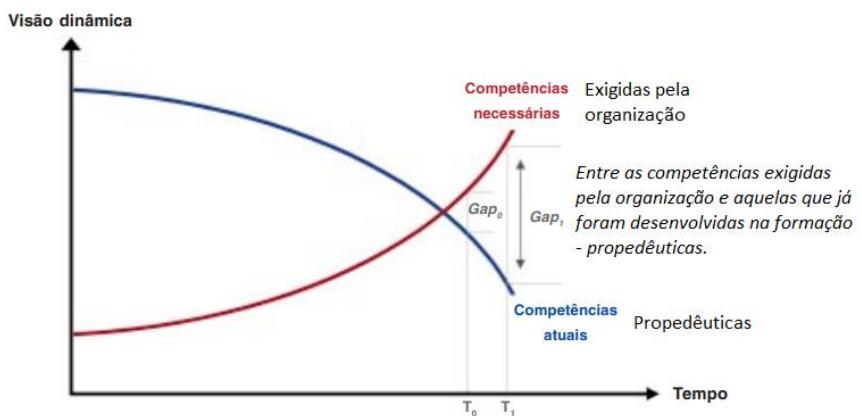
**Objetivo: Refletir sobre o impacto do desenvolvimento de competências propedêuticas no campo secretarial.**

<b>CONSTRUCTO TEÓRICO</b>	<b>CATEGORIAS ANALÍTICAS</b>
A competência é a soma de conhecimento, saber fazer (habilidade) e saber ser (atitude) em um contexto determinado (Le Boterf, 1994).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- observar que o desenvolvimento de competências têm espaço específico.</li> </ul>
A competência é a de um indivíduo e ela se manifesta e é avaliada quando de sua utilização em uma determinada situação (Zarifian, 1996).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- a organização, espaço de atuação do profissional de secretariado, determina seu patrimônio de conhecimento, ou seja, sua cultura, objetivo e o sujeito se capacita para atender aquilo que é exigido.</li> </ul>
A organização transfere seu patrimônio de conhecimento para o sujeito e, este, por sua vez, transfere seu aprendizado, por meio do trabalho realizado (Dutra, 2002).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- as competências secretariais se adequam ao que as organizações exigem.</li> </ul>
As organizações foram submetidas a um elevado nível de complexidade, e ao secretariado, por sua vez, por atuar nesse ambiente, foram se agregando competências diversas (Nonato Júnior, 2009)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- há um marco legal que define as competências propedêuticas para a formação secretarial.</li> </ul>
Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) para o curso de graduação em Secretariado Executivo (Brasil, 2005) e seu artigo 4º, que trata das competências necessárias para a formação de um profissional em secretariado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- há um marco legal que define as competências propedêuticas para a formação secretarial.</li> </ul>

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Le Boterf (1994), Zarifian (1996), Dutra (2002), Nonato Júnior (2009) e Brasil (2005).

No Quadro 2, tem-se o processo de construção das categorias analíticas emergentes do constructo teórico. Como consequência disso, compreendeu-se que as competências são definidas para uma situação específica e, neste caso, as organizações - espaço de atuação do profissional de secretariado - definem as competências necessárias para o alcance dos objetivos alinhados à sua missão. O secretário(a), por sua vez, desenvolveu uma série de competências propedêuticas durante sua formação, inclusive, definidas por marco legal (Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005). Ou seja, identificou-se um *gap* deduzido a partir das categorias de análise, o qual está ilustrado na Figura 4.

Figura 4 - *Gap* do estudo.



Fonte: Adaptado de Brandão e Guimarães (2001)

Verifica-se, com base no *gap* identificado (Figura 4), que cabe à organização definir o que é de seu interesse desenvolver em termos de competências e, ao profissional de secretariado, ampliar o arcabouço daquelas adquiridas durante sua formação, por meio das técnicas de desenvolvimento de competências; sejam elas ofertadas no ambiente de trabalho ou não, concordando com o exposto por Alles (2005) quando explica que a diferença entre o que se exige a que o sujeito possui define o *gap* de competência a ser desenvolvida. Ademais, Lacombe (2005, p. 322) explica que “[...] cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento”, uma vez que não é possível haver desenvolvimento se o sujeito assim não o deseja. Essa concepção é complementada por Alles (2006), ao dizer que haverá o desenvolvimento de competências se existir interesse ou motivação para isso. Neste caso, o profissional de secretariado ao inserir-se no mercado de trabalho ou ao identificar oportunidades de crescimento. Na sequência são apresentados e analisados os dados, bem como apresentados os resultados deste estudo.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A partir do objetivo deste estudo, que foi o de refletir sobre o impacto do desenvolvimento de competências propedêuticas no campo secretarial, buscou-se, com base na teoria e marcos legais, promover um alinhamento entre aquilo que é obrigatório desenvolver durante a formação secretarial, ou seja, o que é propedêutico e as competências observadas como essenciais para o contexto contemporâneo. No Quadro 3, apresentam-se os dados de análise:

Quadro 3 - Dados de análise.

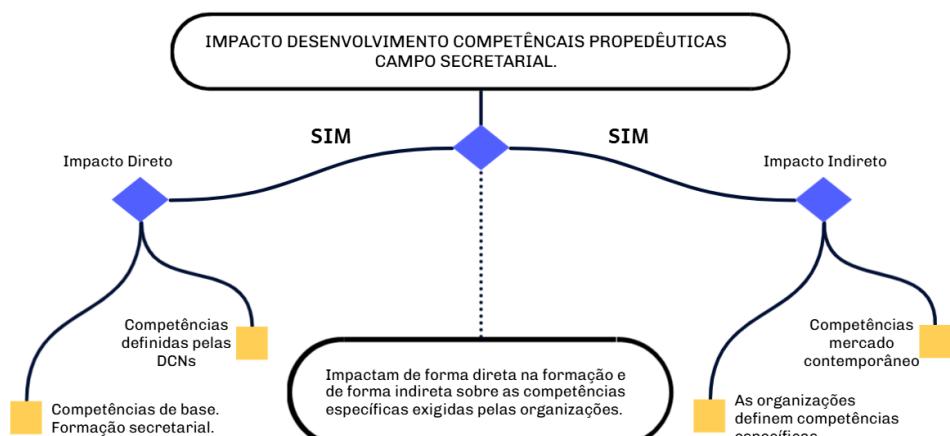
Competências Propedêuticas	Competências Teorizadas
I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações;	cultura organizacional, adaptação, resiliência, dinamismo, autocontrole, pensamento estratégico, visão holística.
II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais;	cultura organizacional, adaptação, inovar, profissionalismo, pensamento estratégico, visão holística.
III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção;	funções gerenciais, organização, planejamento, eficiência e eficácia, tomada de decisões.
IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais;	psicologia e relações interpessoais, raciocínio lógico, flexibilidade, capacidade de negociação, equilíbrio emocional.
V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão;	gestão do tempo, independência, administração do tempo, gestão de arquivos e processos, motivação, administração de conflitos.
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;	psicologia e relações interpessoais, flexibilidade, relacionamento interpessoal, mediação de conflitos.
VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia;	Trabalho em equipe e sinergia, liderança, preocupação com o outro, cooperativismo, bom senso, sensibilidade.
VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;	aperfeiçoamento contínuo, solução de problemas, empreendedorismo, assistência e assessoria, programador de soluções, iniciativa, eficiência e eficácia, agente facilitador. (Continua...)
IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários;	comunicação, comprometimento, coleta de informações, gerenciamento de informações, utilização de <i>softwares</i> de comunicação.
X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais;	cultura organizacional, comprometimento, raciocínio lógico, visão holística, assistência e assessoramento.
XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos;	funções gerenciais, domínio de habilidades de escritório e tecnologias.
XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações;	comunicação, técnicas secretariais, registro e distribuição de expedientes, seleção de correspondências, redação de textos profissionais, domínio da língua portuguesa, agente facilitador.
XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.	aperfeiçoamento contínuo, criatividade, ética profissional, idiomas, conhecimento de outras áreas como administração, contabilidade, economia, finanças e marketing, capacidade de identificar oportunidades de crescimento.

Fonte: Elaborado pelas autoras com base em Carvalho e Grisson (2002), Bortolotto e Willer (2005), Bond e Oliveira (2011), Moreira e Olivo (2012), Abraão (2013) e Moreira et al (2016).

A partir da relação estabelecida no Quadro 3, é possível dizer que aquilo que se normatizou como propedêutico, a ser desenvolvido durante a formação secretarial, alinha-se com as competências exigidas pelo mercado contemporâneo. Tal afirmativa leva à reflexão de que se os cursos de graduação ofertarem em seus currículos disciplinas que englobam o disposto no artigo 4º, das DCNs, aqueles graduados estarão aptos a atuarem como secretários executivos.

Todavia, essa não se trata de uma conclusão tão elementar. Há uma complexidade que envolve a conclusão que se explica da seguinte forma: Alles (2006) diz que, contemporaneamente, as organizações buscam a adequação “pessoa-posto” do seu quadro de pessoal e, sendo assim, propõem atividades com fins de desenvolver competência. A competência, por sua vez, é a soma de conhecimento, saber fazer (habilidade) e saber ser (atitude) em um contexto determinado (Le Boterf, 1994). Ou seja, a competência, quando o sujeito exerce uma função em determinado local, é específica para aquele ambiente, fato que exige do profissional sua adequação. Nessa direção, compreende-se que as competências propedêuticas, causam impacto, em termos de seu significado, qual seja, o de dar embasamento. Contudo, elas não determinam o exercício da atividade fim, visto que depende daquilo que é cultura e objetivos da organização. Em síntese, tem-se o ilustrado pela Figura 5:

Figura 5 - Síntese da proposição do estudo.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025).

A síntese do estudo (Figura 5) indica que o desenvolvimento de competências propedêuticas causa impactos diretos na formação secretarial. Em outras palavras,

fundamenta a construção de um arcabouço generalizado de competências, possibilitando ao profissional, em tese, uma vasta possibilidade de atuação. Entretanto, ao inserir-se em um ambiente de trabalho específico, o impacto do desenvolvimento de competências propedêuticas ganha um *status* indireto. Ou seja, aquilo já desenvolvido de forma basilar, irá ser incrementado por outros conhecimentos, habilidades e atitudes, para que o sujeito se adeque às características, cultura e objetivos daquele ambiente singular.

Por meio dessa reflexão, comprehende-se que o sujeito – secretário executivo – ao final de sua formação, conhece suas competências e ancorado a elas, poderá construir um arcabouço de competências específicas para a organização em que irá atuar. Entende-se que se trata de um processo de interpretação do ambiente, o qual possibilita ao sujeito observar e, consequentemente, criar instrumentos para atingir a efetividade do trabalho. Esse movimento tem impacto significativo no desenvolvimento de competências, uma vez que permite tanto a ação de fomentar uma competência propedêutica, quanto o de recriá-la, visando a construção de um projeto de carreira e inserção ou ascensão no mercado de trabalho.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi o de refletir sobre o impacto do desenvolvimento de competências propedêuticas no campo secretarial, uma vez que se entende que o desenvolvimento de competências secretarias evolui conforme os avanços ocorridos em termos de perfil do profissional de secretariado. Desse modo, construiu-se uma relação entre aquilo que é basilar em termos de competências secretariais e aquelas que são exigências do mercado contemporâneo, conforme a teoria.

O resultado, a partir de uma análise lógico-reflexiva demonstrou que o impacto assume dois aspectos: o direto e o indireto. O primeiro, assim definido, por interferir diretamente na formação secretarial e o segundo, porque o desenvolvimento de novas competências é estruturado a partir daquilo que já está fundamentado. Assim, considera-se que a pergunta problema deste estudo, qual seja, “qual é o impacto do desenvolvimento de competências propedêuticas no campo secretarial?” encontra sua resposta, bem como, valida o objetivo da pesquisa. Tal contribuição, suscita reflexões para o aperfeiçoamento do processo de construção de bases científicas voltadas às competências secretariais como seara de investigação e matéria curricular no Secretariado.

Em termos de investigações futuras, sugerem-se estudos sobre os currículos dos cursos, a fim de conhecer se as disciplinas ofertadas estão alinhadas aquilo que as DCNs exigem como competências basilares do profissional de secretariado e, também, uma pesquisa empírica a fim de conhecer a opinião de profissionais sobre o desenvolvimento das competências propedêuticas e sua influência na atuação, quando da inserção em organizações.

No que se refere às limitações deste estudo, tem-se a questão de ser um estudo teórico, porém que reflete sobre uma questão basilar no campo secretarial e que encontrou apoio em teorizações já estabelecidas. Ou seja, as competências secretariais já têm espaço consolidado nas discussões acadêmicas, fato que permite reflexões fundamentadas em teorias como a ora realizada.

## **REFERÊNCIAS**

- ABRÃO, A. Y. O conflito de gerações e as competências da secretaria no século XXI. In: D'ELIA, B.; AMORIM, M.; SITA, M. (Org.). **Excelência no Secretariado**. São Paulo: Ser Mais, 2013. p. 221-226.
- ALLES, M. A. **Desempeño por competencias**: Evaluación de 360º. Buenos Aires: Granica, 2005.
- ALLES, M. A. **Desarrollo del talento humano**: basado em competencias. Buenos Aires: Granica, 2006.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70. 2011.
- BENET, M. K. **The secretarial ghetto**. New York: McGraw-Hill, 1973.
- BOND, M. T.; OLIVEIRA, M. **Manual do Profissional de Secretariado**: o secretário como gestor. 2. ed. Curitiba: Ibpe, 2011.
- BORTOLOTTO, M. F. P; WILLERS, E. M. Profissional de Secretariado Executivo: Explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa [S. l.]**, v. 4, n. 1, 2007. DOI: 10.48075/revex.v4i1.410.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. 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, 2001. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2025.
- BRASIL. **Código de ética da profissão de secretariado executivo**. Diário Oficial da União, 7 jun. 1989.
- BRASIL. **Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF: Senado. 1985. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/17377.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/17377.htm). Acesso em: 28 jul. 2025.
- BRASIL. **Lei nº. 9.261, de 10 de janeiro de 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. 1996. Disponível em [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19261.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19261.htm). Acesso em: 28 jul. 2025.

**BRASIL. 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. 2005. Disponível em [http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf) Acesso em: 28 jul. 2025.

CAMARGO, M.; NASCIMENTO, L.; BÜHRER, V.; MARTINELLI, G.; BAHLS, T. A Evolução da Área Secretarial às Ciências da Assessoria. **Revista Expectativa**, [S. l.], v. 14, n. 1, 2015. DOI: 10.48075/revex.v14i1.9355. Disponível em: <https://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/9355>. Acesso em: 28 jul. 2025.

CARVALHO, A. P.; GRISSON, D. **Manual de secretariado executivo**. São Paulo: Difusão Cultural do Livro Ltda., 2002.

CARVALHO, A. I.; VIEIRA, A. S.; BRUNO, F.; MOTTA, J. I. J.; BARONI, M.; MACDOWELL, M. C.; SALGADO, R. CÔRTES, S. C. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: Mesa-redonda de Pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009.

CRESWELL, J. W. **Controversies in mixed methods research**. The SAGE, 2011.

DAVIES, M. W. **Woman's place is at the typewriter**. Philadelphia, Pennsylvania: Temple University Press, 1982.

DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Theory Development for Competent-Based Management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2000. v. 6(A).

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2002.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

GARFIELD, E. From scribes to secretaries in 5000 years; from secretaries to information managers in 20. **Current Contents**, v. 9, n. 15, p. 112–117, 1986.

GOLDING, J. Some problems in the concept of secretary. **International Studies of Management & Organization**, v. 16, n. 1, p. 94–111, 1986.

KÜLLER, J. A.; RODRIGO, N. de F. **Metodologia de desenvolvimento de competências**. Rio de Janeiro: SENAC Nacional, 2013.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. **Revista de Gestão Secretarial**, 5(3), 143–174. 2014.

<https://doi.org/10.7769/gesec.v5i3.289>.

LE BOTERF, G. **De la compétence**. Essai sur un attracteur étrange, 1994.

LE BOTERF, G. **Compétence et navigation professionnelle**. Paris: Éditions d'Organisation, 1999.

MAGUIRE, H. J. Just a sec! A comparative study of the changing role of secretarial staff in Australia and New Zealand. Proceedings of the 10th ANZAM Conference. **Analls...** Australian: Australian and New Zealand Academy of Management, 1996. Disponível em: <http://eprints.usq.edu.au/4464>. Acesso em: 5 julho. 2025.

MOREIRA, K. D.; DE OLIVO, L. C. C. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. **Revista de Gestão e Secretariado**, 3(1), 30–53. 2012. <https://doi.org/10.7769/gesec.v3i1.62>.

MOREIRA, K. D.; RODRIGUES, L. M. A.; FREIRE DO VALE, J. C.; ROSA, M. H. As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. **Revista de Gestão e Secretariado**, 7(1), 45–66. 2016. <https://doi.org/10.7769/gesec.v7i1.400>.

MOREIRA, K. D. **Proposição metodológica para o desenvolvimento de competências secretariais no contexto da gestão universitária**. 2018. 301 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2018. Disponível em: <https://bu.ufsc.br/teses/PCAD1077-T.pdf>.

NATALENSE, M. L. C. **A secretaria do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1998.

NEIVA, E. G.; D'ELIA, M. E. S. **As novas competências do profissional de Secretariado**. 2. ed. São Paulo: IOB, 2009.

NONATO JÚNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: A fundação das ciências da assessoria**. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.

PORTELA, K. C. A.; SCHUMACHER, A. J. **Ferramentas do secretário executivo**. Santa Cruz do Rio Pardo: Viena, 2006.

RODRIGUES, L. M. A. **O papel do secretário executivo na formação da estratégia no ambiente universitário federal sob a perspectiva da atenção organizacional**. 2023. 171 p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2023. Disponível em: <https://bu.ufsc.br/teses/PCAD1199-T.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2023.

SABINO, R. F. **A configuração da profissão de secretário em Sergipe: educação, atuação e organização da área (1975-2010)**. 2017. 387 f. Tese (Pós-Graduação em Educação). Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, SE, 2017.

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

SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. **Research methods for business students**. 5 ed. Harlow / England: Pearson Education Limited, 2009.

TRUSS, C.; ALFES, K.; SHANTZ, A.; ROSEWARNE, A. Still in the ghetto? Experiences of secretarial work in the 21st century. **Gender, Work & Organization**, v. 20, n. 4, 2013.

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

WICHROSKI, M. The secretary: invisible labor in the workworld of women. **Human Organization**, v. 53, n. 1, p. 33–41, 1994.

ZARIFIAN, P. Gestão da e pela competência. In: Seminário Internacional Educação Profissional, Trabalho e Competências. 1996, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.