



Keyla Christina Almeida Portela
(Organizadora)

Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2



Keyla Christina Almeida Portela
(Organizadora)

Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2

Editora chefe

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Editora executiva

Natalia Oliveira

Assistente editorial

Flávia Roberta Barão

Bibliotecária

Janaina Ramos

Projeto gráfico

Camila Alves de Cremo

Daphynny Pamplona

Gabriel Motomu Teshima

Luiza Alves Batista

Natália Sandrini de Azevedo

Imagens da capa

iStock

Edição de arte

Luiza Alves Batista

2021 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do texto © 2021 Os autores

Copyright da edição © 2021 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena Editora pelos autores.

Open access publication by Atena Editora



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição Creative Commons. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação com base em critérios de neutralidade e imparcialidade acadêmica.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação, evitando plágio, dados ou resultados fraudulentos e impedindo que interesses financeiros comprometam os padrões éticos da publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

Conselho Editorial**Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Profª Drª Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília



Prof. Dr. Arnaldo Oliveira Souza Júnior – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Crisóstomo Lima do Nascimento – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros
Prof. Dr. Humberto Costa – Universidade Federal do Paraná
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. José Luis Montesillo-Cedillo – Universidad Autónoma del Estado de México
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Miguel Rodrigues Netto – Universidade do Estado de Mato Grosso
Prof. Dr. Pablo Ricardo de Lima Falcão – Universidade de Pernambuco
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador
Prof. Dr. Saulo Cerqueira de Aguiar Soares – Universidade Federal do Piauí
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Ribeiro Simon Cavalcanti – Universidade Católica do Salvador
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins



Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2

Diagramação: Daphynny Pamplona
Correção: Bruno Oliveira
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizadora: Keyla Christina Almeida Portela

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M297 Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2 / Organizadora Keyla Christina Almeida Portela. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2021.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5983-800-4

DOI: <https://doi.org/10.22533/at.ed.004212112>

1. Prática de escritório. 2. Secretariado Executivo. I. Portela, Keyla Christina Almeida (Organizadora). II. Título.

CDD 651.3741

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br



DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirmam a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhecem terem informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autorizam a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.



DECLARAÇÃO DA EDITORA

A Atena Editora declara, para os devidos fins de direito, que: 1. A presente publicação constitui apenas transferência temporária dos direitos autorais, direito sobre a publicação, inclusive não constitui responsabilidade solidária na criação dos manuscritos publicados, nos termos previstos na Lei sobre direitos autorais (Lei 9610/98), no art. 184 do Código penal e no art. 927 do Código Civil; 2. Autoriza e incentiva os autores a assinarem contratos com repositórios institucionais, com fins exclusivos de divulgação da obra, desde que com o devido reconhecimento de autoria e edição e sem qualquer finalidade comercial; 3. Todos os e-book são *open access*, *desta forma* não os comercializa em seu site, sites parceiros, plataformas de *e-commerce*, ou qualquer outro meio virtual ou físico, portanto, está isenta de repasses de direitos autorais aos autores; 4. Todos os membros do conselho editorial são doutores e vinculados a instituições de ensino superior públicas, conforme recomendação da CAPES para obtenção do Qualis livro; 5. Não cede, comercializa ou autoriza a utilização dos nomes e e-mails dos autores, bem como nenhum outro dado dos mesmos, para qualquer finalidade que não o escopo da divulgação desta obra.



APRESENTAÇÃO

O E-book “**Mapeamento de Competências, Experiências e Práticas em Secretariado Executivo – volume 2**” traz uma coletânea de trabalhos de professores renomados que buscam realizar pesquisas para fortificar e solidificar a profissão de secretariado executivo. Ao longo de cada capítulo é possível verificar a dedicação de cada autor em trazer o máximo de informações aos leitores.

O Capítulo 1 traz uma releitura dos trabalhos dos alunos no âmbito do estágio supervisionado do curso de bacharelado em secretariado executivo do IFMT. Algo muito interessante neste capítulo é que os autores remetem a uma pesquisa semelhante publicada no primeiro volume deste e-book. Traz grandes discussões e reflexões pertinentes a mudança dos temas abordados pelos alunos na escrita dos relatórios de estágio supervisionado do curso.

O capítulo 2 foi o resultado de um trabalho de pesquisa que teve por objetivo descrever qualitativamente as ações indicadas para a implementação da gestão por competência, discutindo a sua combinação com a gestão por desempenho, observando sua relação com as diretrizes institucionais no processo de desenvolvimento técnico e comportamental dos profissionais. Pode-se compreender que a pesquisa da autora mostra que a gestão da competência propicia a identificação das competências individuais que podem gerar competências organizacionais.

Prosseguindo pode-se dizer que no Capítulo 3, aborda um tema bem novo no âmbito do secretariado, ou seja, Inovação e *Design Thinking*. A autora ao logo do texto nos mostra como a inovação é algo de suma importância para as empresas se assegurarem no mercado competitivo utilizando-se da metodologia do *design thinking*. A autora ainda nos demonstra como a utilização desta ferramenta possibilita a diminuição dos problemas de forma consensual de modo atingir os resultados transformacionais.

Por fim, o Capítulo 4, nos deparamos com o trabalho falando sobre o profissional de secretariado e o desvio de função, algo que é muito recorrente nos dias de hoje, principalmente em pequenas e médias empresas. Este estudo busca apresentar as causas e consequências do desvio de função para o secretário executivo. Constatou-se o desconhecimento das atribuições e competências por parte de alguns secretários executivos, no entanto, há também a situação que os empresários atribuem ao secretário executivo atividades referentes à recepcionista, ou seja, de técnico em secretariado.

Boa leitura a todos.

Keyla Christina Almeida Portela

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
UMA REELEITURA DAS ÁREAS PESQUISADAS NO ESTÁGIO SUPERVISIONADO PELOS ESTUDANTES DO CURSO DE BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO DO IFMT	
Keyla Christina Almeida Portela	
Alexandre José Schumacher	
Tatiane de Oliveira	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.0042121121	
CAPÍTULO 2	23
A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO DIFERENCIAL DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL	
Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.0042121122	
CAPÍTULO 3	40
INOVAÇÃO E <i>DESIGN THINKING</i> : APLICABILIDADE À ÁREA DE SECRETARIADO EXECUTIVO	
Debora Liessem Vigorena	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.0042121123	
CAPÍTULO 4	55
O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO E O DESVIO DE FUNÇÃO	
Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva	
Elza Paula Pinheiro da Costa	
 https://doi.org/10.22533/at.ed.0042121124	
SOBRE A ORGANIZADORA	73
ÍNDICE REMISSIVO	74

CAPÍTULO 2

A GESTÃO POR COMPETÊNCIAS COMO DIFERENCIAL DE ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL

Data de aceite: 01/11/2021

Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva

Faculdade Horizonte - Distrito Federal
<http://lattes.cnpq.br/4304322128169522>

RESUMO: Este estudo tem como objetivo descrever qualitativamente as ações indicadas para a implementação da gestão por competência, discutindo a sua combinação com a gestão por desempenho, observando sua relação com as diretrizes institucionais no processo de desenvolvimento técnico e comportamental dos profissionais visando identificar as competências necessárias e âncoras de carreira para que a organização alcance o patamar de vantagem competitiva no mercado de trabalho, e discutindo que o secretário executivo tem um papel relevante nesse processo de implantação. A análise dos resultados aponta principalmente para a efetiva participação do profissional secretário executivo na aplicação do referido modelo, bem como a relação das âncoras de carreira com as competências demandadas pelas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão por competências. Secretariado executivo. Âncoras profissionais. Tecnologia

THE MANAGEMENT BY COMPETENCES AS A DIFFERENTIAL IN THE PROFESSIONAL ACTING

ABSTRACT: The main objective of this work is to describe qualitatively the actions

indicated to implementing the management by competence, also discussing its combination with the management by performance. It also looks forward to observing the management by competence relation with the process of technical and behavioral development of professionals into the institutional guidelines, in order to identify what are the necessary competencies and career anchors for the organization to reach an advantage in the labor market, and discussing that the executive secretary has a relevant role in this implementation process. The analysis of the results points mainly to the effective participation of the executive secretariat professional in the application of the model, as well as the relation of the career anchors with the competencies demanded by the organizations.

KEYWORDS: Management by competences. Executive secretariat. Professional anchors. Technology.

1 | INTRODUÇÃO

A gestão por competências está relacionada à preocupação com atuação dos profissionais direcionada ao alcance dos objetivos da empresa, com viés para a seleção, retenção e o desempenho dos colaboradores.

Carbone et. al.,(2009) apontam que as organizações têm utilizado esse modelo para alcançar seus objetivos organizacionais. Por outro lado, Strauhs (2012) ressalta que esse modelo promove o desenvolvimento das competências necessárias ao cargo ou função que o profissional vai ocupar.

Por sua vez Carbone (2009), indica que caso não sejam aplicadas ações com esse propósito, a tendência será aumentar as lacunas existentes. Trata-se de um elemento chave que não deve ficar restrito às unidades específicas sobre o respectivo assunto.

Desta forma, considerando a hierarquia estabelecida nas unidades, as lideranças da área podem exercer esse gerenciamento de competências junto aos profissionais que estão sob sua supervisão, e as etapas envolvidas podem ser repensadas e redirecionadas considerando as diferenças e os desafios de cada setor, tendo em vista que cada um deles têm suas especificidades, e precisam de ações e decisões conforme suas demandas administrativas, negociais e gerenciais.

As novas tecnologias devem ser incluídas no plano de ação desenvolvido pela gestão da área buscando novos conhecimentos que possam introduzir performances profissionais adequadas à complexidade do ambiente e níveis de decisão da organização. Além disso, é necessário avaliar quais competências deverão ser exigidas ao profissional visando compreender como ele contribui com a organização por meio de sua experiência e do seu conhecimento.

Nesta perspectiva, é importante definir qual tipo de avaliação será demandado do colaborador, pois, caso seja pelo desempenho, trata-se do trabalho em si, conforme os resultados alcançados. Por outro lado, se for pelas competências, a organização poderá mensurar com maior particularidade as competências individuais inerentes ao cargo ou função que o profissional vai ocupar.

Brandão e Guimarães (2001), apresentam distinções e particularidades entre gestão de desempenho e gestão por competências, observando situações com a mescla entre esses dois elementos, desempenho e competências. Essa combinação pode apresentar uma vantagem competitiva para organização ao indicar as competências primordiais que possam propiciar um elevado nível de capacidade da empresa ao se diferenciar no mundo dos negócios.

O gerenciamento fundamentado nas competências dos indivíduos contribui para o desenvolvimento das atribuições promovendo um aumento de produtividade e desempenho. Carbone et. al., (2009) chama a atenção para a importância da objetividade e clareza na descrição de levantamento das competências utilizados, de tal forma a evitar indicações equivocadas pelos colaboradores que não representam a real capacidade de desempenho dele.

Nesta direção, compreende-se que ao delegar as atividades conforme as competências adequadas para cada função ou cargo, a probabilidade de alcance dos resultados organizacionais é evidente.

Desta forma, dada a peculiaridade de cada indivíduo que desempenha determinado papel, essa somatória entre gestão por desempenho e gestão por competência não só colabora para monitorar os resultados das pessoas em relação ao trabalho, como também, para impulsioná-las e retê-las na empresa, como catalisadoras de excelentes resultados.

Neste viés, cabe enfatizar que o gestor tem a atribuição fundamental para identificar as competências dos membros da sua equipe, principalmente, referente ao conhecimento técnico e prático, habilidades com atitudes inovadoras. Então, considera-se nesta discussão que o secretário executivo com suas múltiplas competências, poderá ser um dos colaboradores do processo, e um diferencial na organização.

O processo de análise das competências do profissional deve ser planejado, pois, caso contrário, poderá acarretar transtornos em virtude dele assumir cargos ou funções contrárias à sua capacidade e domínio técnico, cognitivo, entre outros, os quais poderão prejudicar o andamento das atividades, e por outro lado, difícil de ser ajustados.

Todavia, é importante que a organização propicie um ambiente favorável ao desempenho das competências, e perceba as diferenças de posições entre os seus funcionários, principalmente, em relação os costumes, culturas e ideologias, de tal forma a compreender que é salutar as divergências de ideias em prol da organização, mais necessário acompanhar e promover ações que possam propiciar integração entre eles. No entanto, é necessário verificar se objetivos dos profissionais se encontram ordenados com os objetivos da empresa, visando orientá-los sobre a direção ideal caso estejam em desarmonia com a diretriz estratégica institucional.

Neste cenário, Silva (2010) indica que as características do secretário executivo referentes a negociação e relações interpessoais minimiza conflitos e gera harmonia entre gestores e profissionais da organização.

A autora ainda enfatiza que a capacidade de inovar, transformar, agir nas mudanças e apoiar o processo de tomada decisão desse profissional é parte do contexto organizacional. De outro modo Silva (2021, p.3130), indica a necessidade do secretário ser “(...) conectivo, se posicionando e gerando resultados coletivos, resolvendo problemas e não só identificando competências necessárias, mas sintonizando-as”.

Deste modo, considera-se esse profissional como diferencial no processo de gestão por competências, com as condições necessárias para desenvolver atividades que exija negociação, comunicação, integração, flexibilidade, inovação e organização.

Por outro lado, a avaliação sobre quais competências são necessárias para as atuações, são imprescindíveis para a excelência no desempenho das atividades, e neste contexto, esse profissional perpassa por vários setores que demandam as respectivas ações, as quais precisam do apoio de um elemento integrador com os demais profissionais.

Lessa; Shell (2015, p.134) indicam que o secretário executivo exerce atualmente cargos relevantes nas empresas, tais como: “(...) auxílio ao executivo nas tomadas de decisões e aprovações de serviços, melhorias no desempenho global da organização, modernização de sistemas e fluxos de informações.” Esses autores apontam ferramentas de gestão que podem ser utilizadas pelo profissional de secretariado com vistas a identificar os problemas e promover soluções de tal modo a subsidiar o executivo na tomada de decisão. Uma delas trata-se do Ciclo de *Deming*, PDCA – planejamento, desenvolvimento,

coordenação, avaliação, que se encontra indiretamente apontada na figura 1, que apresenta o esquema do modelo de gestão por competências, sob outra perspectiva, referente ao processo a ser implementado.

Sendo assim, afirma-se que o secretário executivo pode exercer atividades que se encontram no seu perfil de assessor, gestor, consultor, empreendedor, acompanhando e apoiando a implementação desse modelo com as ações para o alcance das metas organizacionais. Com essa perspectiva, cabe destacar que a área-meio, geralmente, o raio de atuação desse profissional, tem o mesmo grau de relevância, importância e demanda das áreas finalísticas, uma vez que são responsáveis por propiciarem as condições necessárias ao desempenho das atividades fins das organizações.

Apesar de cada profissional ser único em suas competências, é importante observar que as ações e desenvolvimento dos trabalhos e atividades devem levar a uma única direção, alcance dos objetivos da organização.

2 | SECRETÁRIO EXECUTIVO, ESTRATÉGIA DE DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E PROFISSIONAL

As competências identificadas e valorizadas conforme cada cargo ou função, não podem ficar estáticas, é preciso ser reformuladas e com isso procurar outras que possam retroalimentar as competências organizacionais. Mussak (2010) caracteriza a necessidade de compreender quais áreas são aderentes à pessoa. Por outro lado, ressalta os aspectos do entorno e valor estar presentes nas ações de tal modo que o ciclo se complete.

Nesse modelo, a gestão por competência segue uma direção com vistas a mapear, avaliar e desenvolver o tripé das competências (individual, coletiva, organizacional), desenvolvendo um mapeamento com o levantamento das necessidades dos setores da organização, para que possam desenvolver e treinar os profissionais e equipes visando atingir os seus resultados gerais e específicos.

Silva (2009) reforça que a gestão de pessoas é parte central de uma organização, mas, encontra desafios tais como, a gestão por competências discutida neste capítulo. A célula central é o profissional diante das mudanças e transformações. Neste panorama a gestão de pessoas, impulsiona "(...) as empresas a investirem em seu capital intelectual por meio de estratégias que proporcionem satisfação aos seus empregados de forma a estimular os indivíduos a agregarem valor à organização." (SILVA, 2009, p.173)

Diante disso, produziu-se uma releitura do Modelo de Competências no qual Carbone et. al., (2009) explica tratar-se do desempenho das competências individuais e pessoais de tal modo a criar e manter as competências organizações visando seguir no alcance dos objetivos organizacionais.



Figura 1 - Releitura do Modelo de Gestão Por Competências.

Fonte: Guimarães *et. al.*, (2001) *apud* CARBONE, *et. al.*, (2009) com adaptações.

A Figura 1 demonstra as etapas essenciais para um modelo de Gestão por Competências acompanhado de ações e perspectivas estratégicas indicadas pela organização sobre sua diretriz institucional.

A releitura do modelo foi constituída com base em Guimarães *et. al.*, (2001) *apud* Carbone, *et. al.*, (2009) mas com a inclusão dos aspectos tecnológico e inovação. Trata-se de um esquema dinâmico e flexível, o qual primeiramente, observa o plano de estratégia organizacional, incluindo a missão, visão, metas e objetivos organizacionais.

A partir deste objetivo, analisa as competências demandadas pela organização, inserindo as tecnológicas e inovadoras, e com isso levanta-se as competências pessoais, técnicas, tecnológicas e individuais dos colaboradores. Assim, é possível realizar a construção e integração das competências, internas e externas, individuais, coletivas e organizacionais demonstradas a seguir na figura 2.



Figura 2 – Ações para Competências internas e externas.

Fonte: Autoria própria.

Sendo assim, é possível estabelecer as metas, pensado nas inovações e nos indicadores de desempenho. Nesta perspectiva, encontra-se as competências vigentes, bem como as lacunas existentes relacionadas a falta de competências que são demandadas

pela organização, mas, não são desenvolvidas. Nesta fase final, aplica-se a avaliação, acompanhamento, ajustes para corrigir os possíveis “gaps”, retornando analiticamente para a etapa inicial, perpassando por todas as demais etapas, caso necessário.

Diante do diagnóstico sobre as lacunas encontradas, o plano de ação contribui para identificar as competências internas e as externas por meio da seleção e recrutamento visando minimizar o déficit encontrado no mapeamento realizado.

Nesta perspectiva, cita-se Carbone et. al., (2009) no qual indica que o objetivo do mapeamento é identificar essas lacunas que impedem a concretização da estratégia institucional. Assim, é possível produzir os planos de ação e estabelecer as metas, inovações e os indicadores de desempenho que promoverão a redução dos erros. A integração estratégica com a gerencial ocorre com alinhamento das competências, individuais, coletivas e organizacionais.

Após concluídas todas as etapas, é importante avaliar se o processo foi desenvolvido sem falhas ou se tem a necessidade de ajustes em relação aos resultados alcançados e os desejados visando correção de eventuais falhas de rota.

A implantação de modelo de gestão por competência, exige etapas complexas e difíceis de executar, com desafios que impactam profundamente toda a cadeia de pessoas da empresa, mesmo que a alta administração forneça meios e apoio necessários em todas as fases de implementação.

A gestão por competências exige uma análise robusta e profunda com o apoio de ferramentas de gestão, por exemplo, PDCA das competências demandadas pela organização citada por muitos autores da área.

Nesta ideia, a área de gestão de pessoas, de planejamento e logística, tem um papel importante neste modelo de gestão por competências, pois contribui para facilitar a indicação da estratégia organizacional conjuntamente com a equipe de implementação do modelo.

De todo modo, a participação da alta administração é imprescindível para deliberação dos modelos adequados e os recursos ou meios necessários para processamento e execução do plano.

Desta forma, é possível enveredar no envolvimento dos demais níveis hierárquicos (VIEIRA, 2003). Afinal, as resistências poderão surgir em função dos receios dos colaboradores, e precisam de um apoio e incentivo institucional dos gestores para o pleno desenvolvimento do referido plano de gestão por competência alinhado a gestão por desempenho.

2.1 Implantação da gestão por competências com apoio do secretário

A implantação do modelo de gestão por competências pode ser executada com o apoio e participação do secretário executivo a partir de seu conhecimento técnico e

vivencial sobre a empresa que atua. Primeiro, por meio do entendimento sobre a referida gestão, do conhecimento adquirido no mundo acadêmico, e por meio de pesquisa sobre o assunto. Segundo, porque o profissional tem acesso a todos os níveis hierárquicos e nas unidades da empresa conforme afirma Coutinho (2018), “(...) o secretariado executivo consegue percorrer todos os setores da organização, conhecendo seus pontos positivos e negativos, contribuições e deficiências, o que o torna apto para fazer a ligação entre os mesmos quando for necessário (...)”.

Como esse tipo de gestão é com base no mapeamento, avaliação, desenvolvimento e acompanhamento, é possível que o secretário contribua com o levantamento das competências que a organização necessita para acompanhar o mercado, bem como colaborar no desenvolvimento do processo de seleção e recrutamento de profissionais que possam contribuir com os objetivos das organizações.

Além disso, pode verificar se os profissionais selecionados foram destinados às unidades com base em suas competências, inclusive, sugerindo treinamentos e desenvolvimentos necessários para o aperfeiçoamento de cada um deles.

Desta forma, como agente transformador provoca mudanças específicas no ambiente, no sentido de movimentar as ações dos indivíduos em prol da implementação do modelo de gestão. Por sua vez, durante o processo, vai deparar-se com comportamentos estáveis, reativos, proativos, criativos, explorativos, os quais exigem competências relacionais e sociais para ponderar e consensuar conflitos quando for preciso. Sob tal cenário, cada nível, unidade, profissional tem seu papel na respectiva implementação, pois esse processo poderá representar uma ameaça aos profissionais que já atuam na organização, e àqueles que vão ingressar podem se tornar desafiador enfrentar situações inesperadas, neste aspecto o secretário tem capacidade de enfrentar desafios similares a esses.

Conforme Takeuchi e Nonaka (2008, p.122) “afastar-se de hábitos conhecidos pode parecer muito arriscado.” Por outro lado, os autores chamam atenção para os conhecimentos tácitos, que por sua vez fazem parte das competências profissionais, os quais são complexos de identificar, considerando que são subjetivos, e permeados por costumes, crenças, mapas mentais, entre outros, que constam da dimensão cognitiva da pessoa.

Nesta perspectiva, cabe observar que o secretário executivo, e os gestores também influenciam no processo de implementação, devendo então repensar seus comportamentos, atitudes e relações interpessoais. Considerando que são aprendizados e conhecimentos importantes para contribuir com o desenvolvimento das atividades e alcance dos objetivos propostos pela organização, compreender a atuação de cada elemento desse processo de modelo de gestão por competências é necessário para aproveitar e direcionar o papel de cada um deles.

Sendo assim, no quadro 1, a seguir, demonstra-se as etapas, bem como a atuação

da equipe de implementação, do secretário executivo e da alta administração, neste processo complexo que busca a vantagem competitiva inserindo a cultura da inovação com abordagens amplas, visando assegurar a manutenção da empresa diante do mercado dinâmico e instável que impõe às organizações a promoção de ações que permaneçam revisando seus métodos e gerando competências organizacionais.

Etapas	Equipe de Implementação	Secretário Executivo	Alta Administração
1	Descrever as estratégias com base na diretriz institucional.	Compartilhar sua visão sobre as melhores estratégias.	Indicar a diretriz institucional Prover recursos irrestritos à implementação.
2	Providenciar métodos de identificação das competências tácitas, explícitas, atitudinais, tecnológicas. Catalogar e analisar os tipos de competências identificadas. Preparar documentação dos resultados.	Apoiar na aplicação dos métodos. Sensibilizar os colaboradores a participar. Aplicar a prática das relação interpessoal. Comunicar as ações Revisar a documentação	Prover recursos irrestritos à implementação do Modelo de Gestão de Competências.
3	Gerenciar informações e conhecimento internos e externos. (Stakeholders) Promover treinamentos e desenvolvimentos com práticas de inovação. Preparar seleção e recrutamento. Alinhar as competências individuais às organizacionais.	Compartilhar informações e conhecimento. Apresentar insights, ideias e observações. Indicar ações para aprimoramento das competências.	Prover recursos irrestritos à implementação do Modelo de Gestão de Competências.
4	Preparar o plano de ação Promover reuniões com as unidades para discussão do assunto.	Planejar as reuniões com as unidades.	Deliberar sobre o plano, metas, indicadores de desempenho.
5	Avaliar os resultados do plano. Rever e ajustar o processo de mapeamento das competências. Indicar novos procedimentos e rotinas.	Colaborar no ajuste do processo. Disseminar os novos procedimentos e rotinas	Deliberar sobre análise do resultado da avaliação.

Quadro 1 – Atuação no Modelo de Gestão por Competências a ser implementado

Fonte: autoria própria.

Nesta perspectiva insere-se um assunto importante nas competências, o qual acredita-se que pode ser agregado à gestão por competências. São as âncoras de carreira que foram discutidas por Schein (1978, 1996), a partir do estudo que ele fez com alguns estudantes observando que à medida que o indivíduo vai passando por fases evolutivas de carreira, ele passa a se conhecer melhor, conseguindo identificar com clareza o que realmente ele faz com maestria e satisfação.

Considerando que o autor indica habilidades, valores, atitudes neste processo, é possível inserir essas dimensões no trabalho de treinamento das pessoas para o

aperfeiçoamento na gestão por competências. Pois, o mapeamento tem o papel de propiciar momentos com os colaboradores visando utilizar ferramentas de gestão que podem contribuir com essa ação, tal como: *design thinking*, matriz SWOT, entre outras ferramentas de gestão.

Na perspectiva de Schein (1996), com a adição citada por ele, das âncoras, serviço e dedicação a uma causa, puro desafio e estilo de vida, pode-se inferir que a partir do reconhecimento desses elementos, é possível o indivíduo fazer escolhas acertadas na carreira. Neste viés, o processo do mapeamento de competências pode seguir essa concepção sobre quais âncoras de carreira cada profissional reconhece ter.

Diante disso, compreender cada uma delas, o seu significado e contexto, é ter condições de compreender quais poderão propiciar o seu bem-estar e o que é exigido em sua função ou atividade, e contribuir com a decisão sobre a lotação adequada do indivíduo nas unidades, projetos ou atividades que precisam ser desenvolvidos, executados, produzidos.

A delegação de competência aliada a visão do profissional sobre o que gosta de desenvolver poderá garantir a retenção dos conhecimentos e permitir a colaboração do capital intelectual inovar sobre os processos e negócios da empresa.

Diante do Quadro 2, demonstrativo, pode-se observar que as âncoras profissionais têm uma ligação com as competências sociais, técnicas, individuais e organizacionais, pois observa-se existência da criatividade, inovação, atividades complexas, relações interpessoais e grupais, preocupação com o próximo e a sociedade, bem como a estabilidade funcional.

Nesta perspectiva, apresenta-se, a seguir, cada âncora de carreira indicada por Schein (1978,1996), com base no respectivo autor, e pela percepção da autora deste capítulo, no qual pode-se observar que para cada âncora existem várias competências relacionadas e inseridas tanto no contexto organizacional como no individual e pessoal do colaborador, bem como o tipo de profissão que está interligada aos significados delas.

ÂNCORAS PROFISSIONAIS	SIGNIFICADO	POR QUÊ?	PERCEÇÃO DA AUTORA DESTE CAPÍTULO
Autonomia Independência	Manter a liberdade para escolhas da vida profissional.	Possibilidade de flexibilidade para realizar situações conforme percepção e vontade.	Profissionais autônomos e criativos
Segurança Estabilidade	Prioridade na segurança financeira e estabilidade laboral	Buscam trabalhos com estabilidade de emprego que denotam solidez.	Funcionário público,

Competência técnica/funcional	Estímulo e motivação para atividade específica	Encontra-se como especialista nas atividades por meio de suas competências nas áreas específicas.	Consultor. Assessor
Competência gerência geral	Capacidade analítica, relação interpessoal e grupal, equilíbrio emocional.	Fazem parte do processo decisório, com múltiplas funções. Gostam de fazer gestão e conhecem todas as áreas da empresa.	Gestor estratégico e tático. Secretário Executivo
Criatividade empreendedora	Conseguem criar negócios, serviços e produtos rentáveis	São persistentes nas ideias	Empreendedor. Profissional da área de Inovação/Tecnologia
Serviço e dedicação a uma causa.	Atividades que contribuem com o próximo e com a sociedade. Atuam em organizações que tem respeito pelos valores e possam exercer influência	São colaborativos e tem responsabilidade social.	Profissional do Terceiro Setor, ONG OSCIP.
Puro desafio	Atuam em busca de obstáculos a serem solucionados.	Gostam de lidar com desafios, e a cada problema solucionado procuram novos desafios a vencer.	Profissionais cujas atividades têm um alto nível de complexidade. Consultor
Estilo de Vida	Atuam em atividades que possam ser conciliadas com seus afazeres pessoais e familiares.	Buscam equilíbrio visando conciliar suas atividades com suas necessidades individuais e familiares	Profissionais que não colocam o trabalho acima das suas necessidades pessoais e familiares.

Quadro 2 – Âncoras Profissionais, significados e percepção

Fonte: Adaptado de Schein (1978, 1996).

Considerando as dimensões das competências encontradas nas âncoras de carreira de Schein (1978,1996), inclui-se mais uma âncora, a tecnológica, podendo ser compreendida como a atuação nas atividades digitais e soluções tecnológicas.

Infere-se, ainda, que essa âncora tecnológica pode ser considerada como as atividades relacionadas com as ações de gestão da informação e do conhecimento, bem como da tecnologia da informação, na qual o profissional poderá reconhecer sua atuação na sistematização de processos, inovação do negócio com a transformação e disrupção digital, inteligência artificial, entre outros.

Na realidade, ainda são percepções que estão sendo estudadas e pesquisadas por esta autora com viés para as competências profissionais com base na reflexão das âncoras apresentadas por Schein (1978, 1996).

A essência desse pensamento ancora-se na inovação como elemento diferenciador nas organizações atuais, tendo em vista que a revolução tecnológica promove complexidade, metas desafiantes e ao mesmo tempo modernização administrativa e empresarial em larga escala.

Desta forma, ousa-se, discutir essa âncora que é exigida e indispensável, atualmente, por todas as empresas, tendo em vista o mundo digital que a cada dia está mais acelerado em função das demandas impulsionadas pelo mercado competitivo e exigem competências complexas no universo da disrupção e transformação digital, as quais estão direcionadas a ações que dependem da abordagem das pessoas e da viabilidade tecnológica.

Assim, cabe ressaltar que *softwares*, programas, plataformas, faz parte das estratégias e soluções das organizações para atingir os seus objetivos com competitividade de mercado.

Diante disso, considera-se a inovação é presente neste espaço, a qual é construída por meio da criatividade e empreendedorismo dos seus colaboradores.

Por outro lado, cabe citar que a ABES (2018) *apud* Parada; Golin (2018), informa o número elevado do crescimento de software desenvolvido no país. Desse modo, Parada; Golin (2018) destacam que nessa perspectiva aumentam as inovações, e a tendência é a evolução do mercado de tecnologia da informação.

Okano et. al., (2019) por sua vez observa que diante dessas mudanças os processos serão modificados, e conseqüentemente serão necessários novas ações e modelos, bem como fluxos de investimentos baseados nas demandas de mercados e dos clientes. Neste viés, o elemento digital deverá ser inserido na percepção interna da empresa relacionado a todas as abordagens de negócios e serviços.

As empresas e as pessoas estão cada vez mais dependentes do apoio dos recursos digitais, considerando que reduz sensivelmente o tempo e os custos envolvidos para algumas atividades, tais como: reuniões por meio videoconferências, comunicação por grupos digitais corporativos, entre outros.

Nestes cenários as ferramentas tecnológicas são necessárias nos processos de gerenciamento, seja em qual direção for. Um exemplo é o mapeamento de competências, que às vezes exige um *software* capaz de armazenar grandes dados para monitorar os indicadores.

Então, ter um profissional qualificado ou conhecedor dessas tecnologias, e contratar uma área de desenvolvimento de tecnologia da informação, que possa compreender o que a área gerencial precisa para poder desenvolver um sistema próprio para essa atividade considerada essencial para a empresa é primordial.

No processo de avaliação é muito importante as respectivas âncoras profissionais para identificar o rol de competências do profissional, mas, com direcionamento sobre o que realmente é importante executar e desenvolver.

Assim, é possível ajustar a lotação das pessoas conforme os cargos ou funções que exigem atividades as quais os colaboradores não se reconhecem fazendo. São situações que precisam ser analisadas, bem como os procedimentos, processos, ou competências que não foram devidamente planejados ou utilizados.

Por outro lado, é a oportunidade para avaliar, identificar e registrar os conhecimentos

tácitos, que não foram registrados e podem contribuir com a organização, pois muitas vezes não são utilizados devido o desconhecimento desse domínio não ficar documentado, bem como a capacidade do profissional em outras áreas que ainda não foi experimentada ou executada.

Strauhs (2012) ressalta que gerar conhecimento amplia a produtividade e eficiência nas empresas. Além de observar que a gestão por competências aliada a gestão do conhecimento por algumas empresas, confirmou melhor performance no desempenho.

Neste panorama, destaca-se a importância do processo de mapeamento de competências, a partir da avaliação de desempenho combinada com avaliação por competências, tendo em vista que sua ausência poderá ocasionar prejuízos intangíveis à empresa.

Assim, destaca-se o entendimento de Chiavenato (2009, p. 247-248) sobre as vantagens da avaliação de desempenho que identifica “(...) problemas de supervisão de pessoal, integração, do empregado à organização ou ao cargo que ocupa, de dissonâncias, de desaproveitamento de empregados com potencial mais elevado do que aquele que é exigido pelo cargo, de motivação etc.”

Dessa maneira, compreende-se, quando um funcionário gasta mais tempo para executar uma atividade que outro poderia gastar menos tempo, é um prejuízo que ocorre em função do desperdício de tempo. Por outro lado, ao exercer uma competência que não é do seu domínio poderá ocorrer um resultado negativo ou inesperado pela organização.

Assim, esse processo de analisar as competências conforme as atividades, cargos e funções devem ser continuados na organização que pretende alcançar seus objetivos sem falhas e com excelentes resultados. Entretanto, exige uma análise e ação minuciosa para evitar enaltecimento de funcionários em detrimento de outros com capacidades diferentes.

Além disso, é importante que se tenha uma proposição para solução de problemas no qual o secretário executivo poderá indicar ações que os demais colaboradores possam aprimorar suas competências e adquirir outras. Por outro lado, promover ações para a sensibilização, disseminação e compartilhamento de conhecimentos.

Importante destacar a diferença entre treinamento (para aplicar o conhecimento imediatamente) e desenvolvimento (proporciona os aprendizados gerando novas competências) comentada por Chiavenato (2004).

Neste viés, observa-se que até os métodos de capacitação devem ser analisados visando escolher os tipos coerentes com as demandas e necessidades encontradas na organização.

A gestão do conhecimento é um elemento chave nesse processo, pois exige o compartilhamento de experiências bem como do aprendizado.

Diante disso, Strauhs (2012) indica que ela direciona a maneira adequada e eficiente de identificar os conhecimentos existente na empresa.

Assim, a promoção de eventos, em que cada funcionário possa compartilhar

informações com os demais colegas é uma forma de disseminar novos conhecimentos, e construir as competências organizacionais e coletivas, que são construídas a partir das competências individuais.

Conforme Strauhs (2012), o gestor deve ter domínio sobre o processo de gestão do conhecimento considerando que poderá modificar atuações internas dos profissionais. Além disso, é possível detectar com mais precisão as tendências que cada colaborador tem em relação aos serviços.

Essa troca de conhecimentos deve ser monitorada visando o equilíbrio com a coordenação por gestores responsáveis pelo respectivo processo. Pois, trata-se de um processo bem complexo que exige uma boa orientação para evitar visões e ações equivocadas sobre erros e falhas dos colaboradores. Além disso, todo o processo deve ser com base no objetivo estratégico da organização, assim, é preciso acompanhar efetivamente as etapas para verificar se não ocorreu nenhuma mudança no decorrer da implementação.

31 O SECRETÁRIO EXECUTIVO E OS DESAFIOS NO APOIO PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS.

Os desafios para implementação da gestão por competências são extensos e complexos de ultrapassar, pois impactam diretamente nas ações que devem ser executadas.

Diante disso, o secretário executivo com sua capacidade de compartilhar e atuar em diversas atividades e unidades poderá contribuir com o nível estratégico de tal modo a disseminar o apoio dele nessa empreitada. Além de ser o intermediário entre a equipe de implementação e a alta administração, que vai disponibilizar todos os insumos e entorno necessários para a viabilidade da execução. Pode ainda, desmistificar a ideia de que os costumes e valores são permanentes, indicando que podem ser remodelados conforme cada situação e momento.

Por outro lado, poderá contribuir com a sensibilização sobre a importância do respectivo mapeamento, tendo em vista que conforme Leme (2005) é preciso ter a conscientização intensa sobre o novo modelo na organização.

Nesta perspectiva apresenta-se o pensamento de D'elia e Camargo (2013), sobre a integração do secretariado com os setores para o desenvolvimento dos processos.

O profissional de secretariado inserido no processo, simboliza que o nível estratégico está de acordo com as ações para a implementação. Contudo, é necessário investimento robusto para esse tipo de modelo.

Barbosa (2008), cita sobre a dificuldade de conseguir o apoio irrestrito da alta administração, tendo em vista a necessidade de grande investimento para as estratégias que deverão ser executadas durante o processo.

Desta maneira é importante que o nível estratégico indique formalmente até quanto e

quando pretender investir na respectiva ação. Por outro lado, é necessário um alinhamento entre todos os níveis gerenciais da empresa, e os profissionais qualificados para tal ação.

O secretário executivo como partícipe desta equipe deve reconhecer quais são suas competências que poderão colaborar no referido processo de implementação da gestão por competências.

O alinhamento entre a diretriz estratégica e as competências que poderão ser utilizadas e desenvolvidas é um grande desafio para quebrar os paradigmas e cultura existentes. Por sua vez, é importante reiterar que os colaboradores tenham apoio do nível estratégico visando ações que propiciem a vontade de colaborar com a instituição e desenvolver bons trabalhos.

Desta forma, a gestão de pessoas tem um papel imprescindível no processo, pois vai traçar políticas que visem a integração de ideias e apoio entre as unidades.

Neste viés, cabe observar que o modelo discutido neste capítulo, foi considerando sua amplitude, as competências desenvolvidas e gerenciadas pelas organizações, “(...) elementos escassos, valiosos, de difícil e custosa e imitação e substituição” (CARBONE et. al, p.33).

4 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados, e as limitações do método utilizado.

Esta pesquisa teve uma abordagem qualitativa, com viés exploratório, por meio de revisão de livros, estudos e trabalhos sobre o referido assunto.

Tendo em vista que o objetivo principal desta pesquisa foi discutir qualitativamente as ações para implementação da gestão por competências com a participação do secretário executivo, examinados pela estrutura teórica apontada, que permeiam às reflexões.

Decidiu-se pelo método de pesquisa qualitativo, de caráter exploratório, o qual considera-se mais adequado para a análise pretendida, no qual Flick (2009) confirma que a pesquisa qualitativa tem como base múltiplas teorias com métodos de discussão. Por outro lado, Gil (2008), aponta que as pesquisas exploratórias propiciam uma visão holística sobre determinado assunto, e análise qualitativa é fundamenta pela interpretação.

Nesta perspectiva, foi realizado o planejamento da pesquisa em etapas. Quanto aos meios de investigação foi realizado um levantamento bibliográfico a partir da seleção de estudos com base nas palavras-chave considerando tratar-se de indicativo sobre o assunto, e por meio de procedimentos qualitativos com viés interpretativo.

Das abordagens qualitativas optou-se pela discussão em torno do assunto baseada nos autores pesquisados, pela análise interpretativa da autora deste estudo.

Cervo e Bervian (2007) compreendem a possibilidade de o pesquisador analisar e correlacionar os fatos ou fenômenos sem manusear dados.

Quanto as limitações do método, pode-se citar as análises realizadas por esta pesquisadora, que são subjetivas e estão sujeitas a outras percepções e compreensões.

Contudo, trata-se de um estudo que impulsiona novas pesquisas sobre o assunto visando a disseminação do conhecimento e da participação e prática secretarial no processo de gestão por competências.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo evidencia que a gestão por competências somada à gestão por desempenho, e alinhada com ações inerentes à gestão do conhecimento, observando aspectos importantes à sua implementação, que propiciam a identificação das competências individuais que poderão gerar competências organizacionais, e conseqüentemente, integradas às ações para o alcance dos objetivos organizacionais.

Além disso, aponta a necessidade da análise sobre a posição ideal do profissional na organização, de tal maneira que possa criar capacidades relevantes para a solução dos problemas da organização.

Assim, somada ao autoconhecimento do colaborador interno ou externo referente as suas âncoras profissionais poderá contribuir com a análise sobre a melhor lotação do profissional no cargo ou função.

Por outro lado, a visão dos autores que discutem o referido assunto, corrobora as proposições que impulsionaram este estudo.

Destaca-se ainda, as evidências apontadas sobre a atuação e participação efetiva do secretário executivo no contexto do processo de implementação do respectivo modelo de gestão por competências com o apoio de outras dimensões de gestão citadas no decorrer do estudo.

Contudo, apesar de ter sido demonstrado por meio da literatura da área, que a implementação da gestão por competências conjuntamente com a gestão por desempenho, subsidiadas por ações da gestão do conhecimento poderá proporcionar a transformação almejada pelas organizações referente ao alcance dos seus objetivos com o desenvolvimento e posicionamento adequado das competências dos seus colaboradores, compreende-se como um limitador da pesquisa, ter não sido demonstrado na prática o respectivo resultado.

Sendo assim, além da análise do assunto sob a perspectiva da teoria dos autores da área, tal como realizado neste estudo, indica-se novos estudos visando um aprofundamento do referido tema para investigar sobre a pertinência da participação do profissional secretário executivo em contextos específicos com a aplicação de estudo de caso que oferece várias possibilidades de técnicas visando um levantamento sobre a percepção dos secretários e dos gestores responsáveis pela implementação desse tipo de modelo em organizações com experiência no assunto, e que tenha no seu quadro de pessoal o

respectivo profissional atuando.

REFERÊNCIAS

BARBOSA, Catarine Aparecida Vieira. **Aspectos críticos da implementação do modelo de Gestão por Competências em duas empresas de manufatura**. 2008. 146 p. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Universidade Católica de Santos – Unisantos, Santos, 2008.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Thomas de Aquino. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** RAE – Revista de Administração, São Paulo, v. 41. n.1, p. 8-15, jan/mar. 2001.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competências e Gestão do Conhecimento**. 3ª edição. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. Metodologia Científica. 6. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 9ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COUTINHO, Larissa Alves Silva. **A Importância do Profissional de Secretariado: percepção de atuação do ponto de vista dos gerentes jurídicos**. [Monografia] Universidade Federal do Ceará. Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo e Finanças. Departamento de Administração. Curso de Secretariado Executivo. Fortaleza. 2018. 53 p.

D'ELIA, Bete; CAMARGO, Fernando. **Balanced Scorecard – BSC – Um modelo de gestão para medir indicadores de resultado do Profissional de Secretariado**. In: D'ELIA, Bete, Amorim, Magali; SITA, Maurício(Org.) **Excelência no Secretariado: A importância da profissão nos processos decisórios. Como assessorar e atingir resultados corporativos e pessoais com competência e qualidade**. São Paulo: Ser mais, 2013, p.351-357.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. Tradução Joice Elias Costa. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.

LESSA, Kirchener Josiane, SCHELL Marcos Machado. **As competências do Profissional de Secretariado e a Utilização de Ferramentas de Gestão em Organizações**. In: MARTINS, Barsalini Cibele; D'ELIA, Bete. **Modelos de Gestão no contexto do Profissional de Secretariado**. Florianópolis: UFSC, 2015, p. 133-146.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MUSSAK, Eugênio. **Gestão Humanista de Pessoas: O fator humano como diferencial competitivo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OKANO, Marcelo Tsuguio; INOUE, Patrícia Kasumi; ANTUNES, Samira Nascimento; SIMÕES, Eliane Antonio; LANGHI, Celi. **Transformação Digital e Novos Modelos de Negócios**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, XXXIX, 2019, Santos, São Paulo. Anais. Rio de Janeiro. Abepro. 2019. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br/publicacoes/index.asp?pesq=ok&ano=2019&area=&pchave=&autor=Barbalho>>. Acesso em: 27 de set. 2021.

PARADA, Jorge Domingos Frias; GOLIN, Ana Lúcia Monteiro Maciel. **A influência da tecnologia da informação: uma reflexão bibliográfica sobre o mercado de TI e organizações.** In: Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e inovação, II. 2018. Mato Grosso do Sul. Anais. v.2 n. 1. Universidade Federal de MS. Disponível em:< <https://cpan.ufms.br/files/2017/10/A-influencia-da-tecnologia-da-informacao-uma-refelxao-bibliografica-sobre-mercado-de-TI-e-organizacoes.pdf>>. Acesso em: 24 de set. 2021.

SCHEIN, Edgar, H. **Carrer dynamics: Matching individual and organizational needs.** Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

_____. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho.** Tradução de Margarida D. Black. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVA, Ana Cristina Brandão Ribeiro. **Os Desafios e Perspectivas da Gestão de Pessoas: conhecimentos, habilidades, atitudes.** p.171-179. (Orgs) PORTELA, Keyla Christina Almeida; SCHUMACHER, Alexandre José. *Gestão Secretarial: o desafio da visão holística.* Volume I – Cuiabá: Adeptus, 2009.

_____. **Atuação e competências do secretário executivo: Assessor, Gestor, Consultor, Empreendedor.** I Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado Executivo, XII Encontro Regional de Secretariado Executivo, XXIII Semana Acadêmica de Secretariado Executivo. Anais. Biblioteca da Universidade Campus de Toledo/PR. ISSN:2179-1457. [CD-ROM], 2010.

_____. **As mudanças das competências diante da transformação das organizações.** Latin American Journal of Development, Curitiba, v.3, n.5, p. 3118-3132, set/out. 2021.

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de Carvalho; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão do Conhecimento nas Organizações.** Curitiba: Aymarâ Educação, 2012.

VIEIRA, Marina da Silva. **Política de Segurança no Trânsito Adotada por Empresas de Transporte Público por Ônibus.** 2003. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Transportes) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2003.

ÍNDICE REMISSIVO

A

Âncoras profissionais 23, 31, 32, 33, 37

Áreas de pesquisa 1

Atividades 4, 5, 6, 8, 9, 19, 21, 24, 25, 26, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 41, 47, 49, 56, 57, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71

Atribuições 24, 55, 57, 58, 59, 61, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71

C

Código de ética 7, 62, 68, 70

Competências 3, 5, 6, 7, 8, 10, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 65, 66, 69, 70, 71, 72

Competitividade 40, 58

D

Desafio 31, 32, 36, 39, 40, 46, 50, 51, 71, 72, 73

Design 31, 40, 41, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54

Design thinking 31, 40, 41, 43, 45, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54

E

Empresas 5, 8, 25, 26, 33, 34, 38, 39, 40, 43, 56, 58, 59, 60, 61, 65, 66, 69, 70

Equipe 5, 7, 10, 25, 28, 30, 35, 36, 41, 49, 50, 51

Estágio supervisionado 1, 2, 3, 4, 7, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 21, 73

Estratégia 5, 19, 21, 26, 27, 28, 49

Estudante 2, 3, 4, 7

F

Futuro profissional 2, 16

G

Gestão 2, 3, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 14, 19, 20, 21, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 52, 53, 54, 55, 57, 58, 61, 64, 70, 71, 72, 73

Gestão por competência 3, 23, 24, 26, 28, 55, 57

I

Inovação 25, 27, 30, 31, 32, 33, 39, 40, 41, 42, 43, 45, 47, 48, 49, 52, 53, 54

L

Legislação 55, 57, 65

M

Mapeamento 21, 26, 28, 29, 30, 31, 33, 34, 35, 38

Metas 10, 26, 27, 28, 30, 32, 58, 61

Monopólio 42

O

Onboarding 49, 50

Organizações 6, 9, 22, 23, 26, 29, 30, 32, 33, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 45, 48, 56, 58, 60, 61, 71

P

Pesquisa 1, 2, 3, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 29, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 45, 49, 50, 54, 55, 56, 59, 63, 64, 70, 72

Problema 2, 11, 32, 40, 42, 43, 46, 47, 50, 51, 52, 62, 64

Produto 42

Projeto 3, 40, 43, 45, 48, 49, 50, 51, 52

Q

Questionário 49, 52, 63

R

Relatórios 1, 2, 3, 4, 5, 11, 12, 13, 15, 19, 72

S

Secretariado 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 19, 20, 21, 23, 25, 29, 35, 38, 39, 40, 41, 49, 52, 53, 55, 56, 58, 60, 62, 64, 65, 66, 68, 69, 70, 71, 72, 73

Secretariado executivo 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 19, 20, 21, 23, 29, 38, 39, 40, 41, 49, 52, 53, 55, 56, 58, 64, 66, 68, 69, 71, 72, 73

Secretário executivo 1, 2, 15, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 29, 30, 32, 34, 35, 36, 37, 39, 41, 53, 55, 56, 57, 58, 59, 62, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73

Solução 34, 37, 40, 41, 42, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52

T

Tecnologia 1, 2, 3, 6, 8, 11, 19, 21, 23, 32, 33, 39, 43, 73



 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2



 www.atenaeditora.com.br
 contato@atenaeditora.com.br
 [@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora)
 www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Mapeamento de competências, experiências e práticas em secretariado executivo 2