



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 RELEITURA 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 1

UMA RELEITURA DAS ÁREAS PESQUISADAS NO ESTÁGIO SUPERVISIONADO PELOS ESTUDANTES DO CURSO DE BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO DO IFMT

Data de aceite: 01/11/2021

Keyla Christina Almeida Portela

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Paraná – IFPR – Campus Assis Chateaubriand

Alexandre José Schumacher

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Paraná – IFPR – Campus Assis Chateaubriand

Tatiane de Oliveira

Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de Mato Grosso. – IFMT – Campus Cuiabá - Octayde Jorge da Silva

RESUMO: O presente estudo teve por objetivo geral verificar as áreas pesquisadas no estágio supervisionado pelos estudantes, no período de 2017/2 a 2021/1, do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT, campus Cuiabá/Octayde Jorge da Silva. Os objetivos específicos versaram em analisar se ocorreram alterações das áreas pesquisadas do período de 2013/1 a 2017/1 em comparativo ao período de 2017/2 a 2021/1 e mensurar os professores que mais orientaram. A literatura utilizada para fundamentar esta pesquisa baseou-se, principalmente, em autores que abordam a temática de estágio supervisionado e autores da área do Secretariado Executivo. A metodologia utilizada foi a descritiva, baseando-se nas

abordagens qualitativa e quantitativa, além da pesquisa documental para analisar as temáticas dos estágios supervisionados desenvolvidos no período de 2017/2 a 2021/1, totalizando 141 trabalhos. Também se utilizou da análise de conteúdos de Bardin para analisar os relatórios e da estatística descritiva. Para finalizar, conclui-se que Data do aceite: 24/11/2021

nos anos de 2018, 2019 e 2020 houve um aumento significativo na produção de trabalhos voltados mais para o nível estratégico.

PALAVRAS-CHAVE: Estágio supervisionado. Áreas de pesquisa. Secretário Executivo.

A REVIEW OF THE RESEARCHED AREAS IN THE SUPERVISED TRAINING FOR THE STUDENTS OF THE BACHELOR DEGREE IN EXECUTIVE SECRETARIAT OF IFMT

ABSTRACT: This study aimed to verify the areas researched in the supervised training by students, from 2017/2 to 2021/1, of the Bachelor's Degree in Executive Secretary of the Federal Institute of Education, Science and Technology of Mato Grosso - IFMT. The specific objectives were to analyze whether there were changes in the research areas from 2013/1 to 2017/1 compared to the period from 2017/2 to 2021/1 and to measure the teachers who provided the most guidance. The literature used to support this research was based mainly on authors who the subject of supervised training and authors from the area of the Executive Secretariat. The methodology used was descriptive, based on qualitative and quantitative approaches, in addition to documentary research to analyze the

themes of supervised training developed from 2017/2 to 2021/1, totalizing 141 works. The content analysis by Bardin also was used to analyze the reports and the descriptive statistics. Finally, it is concluded that in the years 2019 and 2020 there was a significant increase in the production of works aimed more at the strategic level.

KEYWORDS: Supervised training. Research areas. Executive Secretary.

1 | INTRODUÇÃO

O estágio supervisionado é um processo ativo e educativo em que as instituições de ensino, em consonância com a Lei nº 11.788/2008 que dispõe sobre o estágio de estudantes, oportunizam em conjunto com a empresa cedente, momentos para os estudantes conhecerem, exercerem e interagirem com a futura profissão, explorando a teoria aprendida em sala de aula.

Nesse sentido, no ano de 2019, os autores deste artigo, realizaram uma pesquisa semelhante intitulada de “*Estágio Supervisionado: as áreas pesquisadas pelos estudantes do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do IFMT*” visando analisar as áreas escolhidas pelos acadêmicos nos relatórios¹ de estágios supervisionados do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT.

Os resultados da pesquisa publicada, no ano de 2019, baseou-se nos trabalhos produzidos no período de 2013/1 a 2017/1 que apontou que a área mais pesquisada era a do secretariado, o que se demonstrou positivo, entretanto, com um foco mais operacional, e não de gestão, a nível estratégico, que é o perfil esperado deste futuro profissional. Ainda se concluiu sobre a necessidade de os professores do curso refletirem sobre as demandas do mercado de trabalho e do perfil do Secretário Executivo, e assim, motivar e incentivar os estudantes com escolhas mais assertivas dos temas, o que também pode aumentar a chance do estudante ser contratado por uma empresa após a finalização do estágio supervisionado, situação que colabora com a visão positiva da profissão (PORTELA, SCHUMACHER e OLIVEIRA, 2019).

Desse modo, esta pesquisa justifica-se pela importância do momento do estágio supervisionado como “campo de treinamento” do futuro profissional, bem como a do professor em auxiliar o estudante na reflexão e no desenvolvimento da temática do estágio, já que é um período de mais ou maior aprofundamento (teórico e prático) da profissão.

Por conseguinte, a questão problema desta pesquisa versa em responder: as temáticas escolhidas pelos estudantes têm contribuído para a formação do profissional com foco em gestão²?

Assim, o objetivo geral desta pesquisa foi de verificar as áreas pesquisadas

¹ Os Relatórios de Estágios Supervisionados no IFMT são considerados como Trabalho de Conclusão de Curso.
² A palavra gestão é utilizada para mencionar a atuação de nível estratégico dentro da organização.

pelos estudantes, nos relatórios de estágio, no período de 2017/2 a 2021/1³, do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT. Os objetivos específicos foram analisar se ocorreram alterações das áreas pesquisadas em relação ao período de 2013/1 a 2017/1; mensurar os professores que mais orientaram no período de 2017/2 a 2021/1. Este trabalho dividiu-se em seis seções. A primeira esta introdutória. A segunda foi o arcabouço teórico abordando o curso de Secretariado Executivo; a importância do estágio supervisionado; o mercado de trabalho; o secretariado e os níveis de atuação; ações de gestão em nível estratégico e a gestão na prática secretarial. Em seguida, os procedimentos metodológicos. A quarta foi a descrição da análise e discussão dos resultados, na quinta e, última seção, expõe-se as considerações finais, seguidas das referências.

21 O ESTÁGIO SUPERVISIONADO NO CURSO DE BACHARELADO EM SECRETARIADO EXECUTIVO DO IFMT

O curso de Secretariado Executivo (SE), do IFMT, teve início no ano de 2010 e conforme o Projeto Pedagógico do Curso (PPC), aprovado em 2021, tem por objetivo “proporcionar aos estudantes do curso de Secretariado Executivo conhecimentos específicos da área secretarial, além de conhecimentos generalistas que priorizem o trabalho analítico, criativo, reflexivo, empreendedor e tecnológico, atendendo as demandas da sociedade” (PPC, 2021).

Algumas disciplinas atualmente do curso, segundo Oliveira e Portela (2021) são:

técnicas secretariais profissionais, gestão secretarial, pesquisa aplicada ao secretariado, assessoria e consultoria organizacional, administração, economia, contabilidade, direito, informática, psicologia organizacional, língua portuguesa, inglesa e espanhola, matemática financeira, sociologia, filosofia, estatística, estágio supervisionado, marketing, gestão estratégica e gestão ambiental (OLIVEIRA E PORTELA, 2021, p.37).

Essa amplificação de áreas abordadas pelas disciplinas do curso, mostra como este profissional atua em nível de gestão e mais estratégico, além das técnicas secretariais/administrativas, importantes no cotidiano do trabalho.

Quanto ao estágio, amparado na Lei nº 11.788/2008, o estágio supervisionado deste curso tem regulamento próprio e permite que o estudante escolha a temática a ser desenvolvida, a partir do Diagnóstico Organizacional (DO) de estágio feito na empresa cedente, com orientação do professor da disciplina intitulada Estágio Supervisionado I, no 3º semestre do curso.

Com os dados levantados no DO, o estudante, no 4º semestre, faz um Projeto de Relatório de Estágio (RE) para então, a partir do 5º semestre, com um professor orientador, desenvolver o Relatório de Estágio.

³ Ano de defesa do relatório de estágio.

Dentre algumas complexidades, uma delas é que alguns estudantes realizam o RE após um certo tempo de terem finalizado as disciplinas, pois o PPC vigente⁴ não determina um prazo máximo, por esse motivo alguns estudantes não lembram mais do tema, o que impacta na qualidade do RE, fica mais difícil tanto para o estudante quanto para o professor orientador, haja vista que a temática deve ser a mesma por causa do Diagnóstico Organizacional já realizado.

É importante mencionar que os professores orientadores são convidados pela coordenação de estágio do curso ou pela coordenação do curso a orientar os alunos conforme os temas dos projetos produzidos ao longo da disciplina de Estágio Supervisionado I. No entanto, não há uma normativa que obrigue os professores a orientarem, mas, sim, um regulamento de atividades docentes do IFMT (Resolução nº 059, de 10 de dezembro de 2018) que prevê uma carga horária máxima de 5 horas semanais para orientação de estágio.

Complexidades dialogadas e identificadas, com a aprovação no novo PPC (2021), possivelmente essa etapa do estágio e do RE serão mais positivo para os estudantes e aos professores orientadores, tendo em vista que o professor da disciplina de estágio supervisionado também será o orientador de estágio. No entanto, conforme o PPC vigente a disciplina de estágio supervisionado contará com dois professores, sendo 20 alunos para cada docente, porque não será mais considerado Trabalho de Conclusão de Curso⁵. No entanto, os relatórios de estágio supervisionados analisados nesta pesquisa foram produzidos na vigência do PPC de 2009.

A seguir, encontram-se alguns benefícios do estágio tanto para o estagiário quanto para a empresa cedente:

Para o estagiário	Para a empresa
Acelera sua formação profissional;	Eleva o nível de escolaridade de suas equipes;
Possibilita a aplicação prática dos conhecimentos obtidos nas disciplinas;	Facilita a entrada de novos conhecimentos e técnicas de produção e serviços;
Motiva o estudo, pois o estudante percebe a finalidade de aplicação do aprendizado e sente suas possibilidades;	Desenvolve soluções imediatas aos problemas verificados;
Permite maior assimilação das matérias de estudo;	Facilita a resolução de problemas;
Facilita e antecipa a definição da futura profissão pelo estudante;	Visualiza suas necessidades e carências;
Ameniza o impacto da passagem da vida estudantil para a profissional;	Melhora sua organização interna;

4 Com a 1ª reformulação do PPC do curso de Secretariado Executivo (vigente a partir do 1º semestre letivo de 2021), alterações foram realizadas a fim de sanar essas complexidades, inclusive quanto ao período para a realização do Diagnóstico Organizacional e do Relatório de estágio, que serão apenas durante o 4º semestre, com orientação do professor da disciplina.

5 No PPC vigente o Trabalho de Conclusão de Curso será a produção de um artigo científico ou portfólio.

Possibilita perceber as próprias deficiências e buscar o aprimoramento;	Possibilita perceber as próprias deficiências e buscar o aprimoramento;
Permite adquirir uma atitude de trabalho sistematizado, desenvolvendo a consciência de produtividade;	Aumenta a produtividade e organização;
Propicia melhor relacionamento humano;	Propicia melhor relacionamento humano;
Incentiva a observação e a comunicação de ideias e experiências, através dos relatórios elaborados;	Registra procedimentos e experiências;
Incentiva o exercício do senso crítico e estimula a criatividade;	Pode contar com equipe interdisciplinar;
Compreende as diretrizes, a organização e o funcionamento das empresas e instituições em geral.	

Quadro 1 – Benefícios do estágio para o estagiário e empresa.

Fonte: Portela e Schumacher (2007, p. 35).

Nesse cenário no qual os dois lados têm muitas vantagens, na perspectiva da Buriolla (2011), Portela, Schumacher e Oliveira (2019, p. 27) afirmam que o estágio é um “campo de treinamento” no qual os estudantes têm a oportunidade de aprendizagem prática da teoria discutida em sala de aula, de iniciar uma construção “ou não” de identidade profissional, de reflexão crítica pessoal, acadêmica e profissional, bem como aprimorar e/ou começar a desenvolver competências e habilidades relacionadas à futura profissão.

Segundo Ribeiro (2013), é essencial que o professor orientador esteja realmente disponível para supervisionar o estágio, pois muitos ficam submissos às empresas cedentes que nem sempre estão comprometidas com a aprendizagem dos estagiários, colocando-os em atividades não relacionadas à profissão que servem apenas aos interesses e necessidades das próprias empresas.

Entende-se que esta estratégia é intencional, pois todo estágio tem pelo menos um supervisor específico na empresa, e isso não contribuiu para o desenvolvimento do estagiário e pode causar desânimo e desmotivação com a profissão.

2.1 Mercado de trabalho e a profissão de secretariado executivo

Labronici (2021, p. 1), aponta que as relações de emprego estão cada dia mais individualizadas, em outro termo, é a “uberização” do trabalho, o que favorece uma exploração disfarçada da mão-de-obra trabalhadora que, com a pandemia da SARS CoV-2, no início de 2020, no Brasil, e diante das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC’s), intensificou a probabilidade que já é realidade em muitas áreas, nesta “uberização”, ou seja, o “ciberproletariado”⁶.

Nessa realidade, é essencial que o profissional de Secretariado Executivo desenvolva

⁶ Vale ressaltar que isso não diminui a importância e impactos positivos das TIC’s para aspectos da vida em geral (profissional, acadêmica, pessoal etc), mas não é o foco desta pesquisa.

e aprimore competências e habilidades humanas. Alinhada à pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada IPEA (2019), o profissional de SE para tentar “resistir” a esta “uberização” e/ou ao “ciberproletariado”, é fundamental que seja um profissional criativo, flexível, dinâmico e que trabalhe com análise crítica das situações, pois uma boa parte operacional/técnica já tem sido realizada pela tecnologia. Nesse aspecto, as competências podem ser aprendidas/desenvolvidas

[...] para além das capacidades cognitivas, dizem respeito a habilidades e disposições tais como a autoconsciência, a autorregulação e as habilidades sociais; enquanto algumas delas podem ser encontradas em taxonomias de personalidade, as competências são principalmente comportamentais e, ao contrário da personalidade e da inteligência, podem ser aprendidas através de formação e desenvolvimento (DEIST; WINTERTON, 2005 *apud* SWIATKIEWICZ, 2014, p. 666).

Em consonância com este perfil e na busca desse desenvolvimento das competências, e, também, das habilidades, o curso de Secretariado Executivo, do IFMT, busca formar profissionais capacitados a

- Compreender a organização e sua cadeia produtiva, seus objetivos e suas políticas;
- Assessorar gestores com sólido domínio sobre planejamento, organização, direção, controle e comunicação verbal e escrita, organizando suas atividades, estabelecendo métodos próprios e gerenciando seu tempo e espaço de trabalho;
- Aplicar as técnicas secretariais inovadoras;
- Valorizar os princípios de um bom sistema de comunicação;
- Utilizar a linguagem adequada em seus diversos contextos;
- Conhecer as normas e procedimentos de cerimonial, protocolo e eventos;
- Conhecer e orientar as organizações quanto à gestão de documentos e arquivos, físicos e eletrônicos;
- Atuar de forma empreendedora, detectando problemas e encontrando soluções para as principais questões de sua área, por meio de ideias e práticas inovadoras;
- Administrar conflitos em seu ambiente de trabalho;
- Liderar equipes de trabalho;
- Ser capaz de desenvolver o relacionamento interpessoal;
- Ter capacidade de adaptação em diversos ambientes organizacionais;
- Ser disciplinado, honesto e ético;
- Ter capacidade de análise de mercado, avaliando a concorrência de modo a poder medir com segurança o grau de satisfação dos clientes da organização;
- Compreender os aspectos jurídicos, econômicos, contábeis, sociais e financeiros da organização (PPC, 2021).

Nesse sentido, as competências deste curso abarcam os quatro pilares da profissão de SE: assessoria, gestão, consultoria e empreendedorismo (PORTELA, SCHUMACHER e BORTH, 2013).

Ademais, é preciso que durante o estágio supervisionado o estudante, com respaldo do professor orientador, foque em temáticas de gestão voltadas ao secretariado, pois é o perfil do profissional que o curso busca formar, conforme citado em ambos PPC's.

Assim, o estudante precisa desenvolver “competências cognitivas, funcionais, comportamentais e políticas” (PEREIRA e SILVA, 2011, p.34); o que não significa desprezar aspectos operacionais/técnicos que são essenciais, mas esses, geralmente, são enfatizados no curso técnico em secretariado, e, também, estudados e praticados durante o curso de Secretariado Executivo.

Swiatkiewicz (2014), corroborando com essas informações, aponta as competências transversais e morais/éticas, tais como:

Competências transversais (soft skills): [...] capacidade de comunicar, de diálogo, de resposta, cooperação com os outros, trabalho em equipe/grupo, capacidade de resolver problemas/conflitos, motivar, estimular, incentivar, facilitar, apoiar, saber adaptar-se, criatividade, iniciativa, saber comportar-se, etiqueta;

Competências morais/éticas: [...] comportar-se consistentemente de acordo com os princípios éticos aceitos, tais como: honestidade, transparência, justiça, respeito, coragem [...] (SWIATKIEWICZ, 2014, p. 678).

Como se nota, as competências transversais e morais/éticas⁷ são fundamentais aos profissionais de Secretariado Executivo, ainda mais diante das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's), da “uberização” e do “ciberproletariado”.

Desse modo, entende-se que o momento do estágio supervisionado é uma oportunidade para desenvolver competências técnicas, mas para além disso, também de gestão que estão intrinsecamente ligadas às competências transversais e éticas, com observação atenta da dinâmica empresarial e, quando possível, de atuação/prática.

Por conseguinte, as instituições de ensino precisam construir com uma visão mais crítica sobre o mercado de trabalho, principalmente para a cidade e região do curso, em diálogo com os professores, com a gestão e com os estudantes, e, assim, articular os currículos dos cursos ofertados, uma maneira de adequar-se ao que o mercado de trabalho procura, sem deixar de questionar essa lógica mercadológica (RAMOS, 2008).

2.2 O secretariado e os níveis de atuação

A Federação Nacional das Secretárias e Secretários (Fenassec) realizou o IV Fórum Nacional que ocorreu na cidade de Brasília (22 de maio de 2008), juntamente com o XVI

⁷ O SE tem um código de ética específico da profissão, publicado no Diário Oficial de 7 de julho de 1989. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/3589665/pg-118-secao-1-diario-oficial-da-uniao-dou-de-07-07-1989>. Acesso em: 20 abr. 2021.

Consec e V Semisec, e publicou em sua página o documento “Resoluções do IV Fórum Nacional de Debates sobre Competências Profissionais: Níveis de Atuação”.

No documento elaborado no IV Fórum Nacional é possível verificar uma disposição da classe secretarial em três níveis de atuação e de formação: Técnico em Secretariado – nível operacional; Tecnólogo em Secretariado – nível tático e Bacharel em Secretariado Executivo – nível estratégico.

No quadro 1, abaixo, é possível verificar as atividades que são realizadas pelos profissionais com formação em técnico em secretariado, ou seja, formação de nível médio ou pós-médio.

TÉCNICO EM SECRETARIADO
<p>Nível Operacional Grupo – profissionais que atuem em pequenas e médias empresas. Competências:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. dominar técnicas básicas de administração pública e privada, 2. atuar com eficiência na gestão do expediente administrativo, 3. intermediar as relações interpessoais internas e externas ao ambiente organizacional, 4. revelar eficiente domínio da comunicação por diferentes meios, e 5. executar atividades sob supervisão.

Quadro 1 – Competências dos profissionais de secretariado a nível Técnico.

Fonte: Informações extraídas da resolução do IV Fórum Nacional de debates sobre competências profissionais: níveis de atuação (Fenassec, n.d).

No quadro 2, a seguir, mostra as competências dos profissionais formados no ensino superior em Tecnologia em Secretariado e Bacharel em Secretariado Executivo também apresentado no IV Fórum de Nacional sobre competências profissionais dos Secretários.

TECNÓLOGO EM SECRETARIADO	BACHAREL EM SECRETARIADO EXECUTIVO
<p>Nível Tático Grupo – profissionais que atuem em médias e grandes empresas. Competências: 1. deter sólidos domínios tecnológicos específicos de seu campo de atuação; 2. assessorar na gestão de processos administrativos na gestão pública e privada; 3. assessorar os centros decisórios e equipes; 4. dominar os diferentes meios de comunicação no seu idioma nativo e outros idiomas; 5. ser articulador em negociações que precedam à tomada de decisões.</p>	<p>Nível Estratégico Grupo – profissionais que atuem em médias e grandes empresas. Competências: 1. capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos da administração pública e privada; 2 . ter postura reflexiva e visão crítica que fomenta a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas (observados os níveis graduais de tomada de decisões); 3. atuar nos três níveis do comportamento organizacional: micro, meso e macro-organizacional.</p>

Quadro 2 - Competências do Tecnólogo e do Bacharel em Secretariado a partir do IV Fórum Nacional de Secretariado.

Fonte: Informações extraídas da resolução do IV Fórum Nacional de debates sobre competências profissionais: níveis de atuação (Fenassec, n.d).

2.3 As ações de gestão em nível estratégico para a profissão de secretariado executivo

Afinal, o que é gestão? Conforme De Paula (2016) aponta que apesar de geralmente ser associada ao controle, gestão é uma nova maneira de responder a alguma situação de forma criativa e dialógica.

Em uma abordagem diferente e sensibilizadora, Reed (1984) *apud* De Paula (2016, p. 24), considera que “a gestão é uma ação coletiva social estruturada, que procura consolidar um modo institucional coerente e razoavelmente estável”, ou seja, é uma “prática social [...] que regula, temporariamente, a posse e o controle dos recursos necessários”, contudo, nessa prática que não deixa de ser política, poderes e interesses estão sempre em jogo.

Nessa perspectiva, Aktouf (1996) *apud* De Paula (2016, p. 24-25) afirma que “gestão é a capacidade de ler situações, de efetuar sínteses, combinações, associações, a fim de compreender o que se passa e de desencadear um processo de reações adaptadas e inteligentes”. Isto é, para além das técnicas que estão envolvidas na gestão, a prática social abarca “comunicação para ser capaz de gerar clima e condições que suscitam adesão e mobilização, além de intervenções apropriadas que derivam da criação que ocorre diante de cada situação específica” (DE PAULA, 2016, p. 25).

2.3.1 A gestão na prática secretarial

Depois da explanação mais ampla de gestão, agora na intenção de dialogar sobre a gestão na prática secretarial, cita-se as Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), publicada na Resolução nº 3, de 2005, do Ministério da Educação, que determinam que os cursos de graduação em Secretariado Executivo devem contemplar, em seus projetos pedagógicos e em sua organização curricular, os seguintes campos interligados de formação:

I - Conteúdos básicos: estudos relacionados com as ciências sociais, com as ciências jurídicas, com as ciências econômicas e com as ciências da comunicação e da informação;

II - Conteúdos específicos: estudos das técnicas secretariais, da gestão secretarial, da administração e planejamento estratégico nas organizações públicas e privadas, de organização e métodos, de psicologia empresarial, de ética geral e profissional, além do domínio de, pelo menos, uma língua estrangeira e do aprofundamento da língua nacional;

III - Conteúdos teórico-práticos: laboratórios informatizados, com as diversas interligações em rede, estágio curricular supervisionado e atividades complementares, especialmente a abordagem teórico-prática dos sistemas de comunicação, com ênfase em softwares e aplicativos (Brasil, 2005, p. 3, grifos nossos).

Entende-se, assim, que além dos conteúdos mais técnicos da profissão, a gestão, conforme a DCN cita: “gestão secretarial, a administração e o planejamento estratégico” entre outros conteúdos, faz parte da profissão de secretariado executivo. Mas o que seria

a gestão secretarial?

Na tentativa de responder, inicia-se sobre a importância do planejamento, também citado na DNC:

Planejamento estratégico é a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando a maior interação com o ambiente. **Planejamento tático** é a metodologia gerencial que tem por finalidade otimizar uma situação futura desejada de determinada área da empresa. **Planejamento operacional** é a formalização das metodologias de desenvolvimento e de implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa (Oliveira, 2001, p. 138).

O autor divide em 3 níveis o planejamento, o primeiro é o estratégico, o segundo é o tático e o terceiro o operacional. O profissional de secretariado executivo pode atuar em qualquer um desses níveis, para isso, é importante que desenvolva, principalmente, as competências gerenciais abaixo:

[...] compreensão de si mesmo e dos outros, a comunicação eficaz, a construção de equipes, a administração de informações por meio de pensamento crítico e a coordenação de projetos e/ou eventos. Estão presentes, ainda, na atuação secretarial: o planejamento e organização relativos aos serviços de secretaria; o estabelecimento de metas e objetivos relacionados ao trabalho em equipe; a administração do tempo e do estresse, além da contribuição nas negociações de acordos e compromissos, por meio da apresentação de ideias, sugestões e opiniões, para tomada de decisão em reuniões com pares e subordinados (Barros; Silva; Lima e Brito, 2013, p. 44).

Assim, pode-se afirmar que, em síntese, a gestão na prática secretarial é a maneira de gerir de forma criativa e inovadora as rotinas de trabalho do (s) executivo(s) e/ou de um setor/departamento ou mais, em constante diálogo com os envolvidos no processo de trabalho, com foco nos interesses institucionais e coletivos.

Como a gestão é dinâmica e ultrapassa as rotinas e as técnicas, ainda mais em tempos de mudanças tecnológicas e de rápidas informações, o/a profissional de secretariado executivo precisa estar atento às intervenções que se fizerem necessárias e agir/decidir, principalmente com ética, eficácia, pensamento crítico e sustentável.

Conforme prescrito e observado nos PPC's dos cursos de Bacharelado em Secretariado Executivo do IFMT pode-se entender que sua participação nos processos decisórios e sua proximidade com os tomadores de decisões organizacionais lhe promovem o desenvolvimento de habilidades de observação no contexto organizacional e/ou do departamento em que atua e, não obstante, também sua característica de formação generalista lhe prepara para desenvolvimento de uma visão mais holística dos processos e das relações interpessoais dentro do ambiente organizacional.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O objetivo desta pesquisa foi verificar as áreas pesquisadas pelos estudantes,

nos relatórios de estágio supervisionado, no período de 2017/2 a 2021/1, do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT. Também analisou se houve alterações das áreas pesquisas em relação ao período de 2013/1 a 2017/1; mensurar a quantidade de trabalhos orientados pelos professores do curso, no período de 2017/2 a 2021/1.

Essa pesquisa é aplicada, pois gera conhecimento e compreensão de situações e fenômenos (PRODANOV e FREITAS, 2013).

Neste estudo utilizou-se de métodos mistos sendo de natureza quali-quantitativa, pois primeiramente é verificada a fase qualitativa para conhecer o fenômeno estudado, e, posteriormente, a quantitativa que é feita por meio de análise dos dados com o auxílio de instrumentos estatísticos.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória e descritiva, pois contribui com informações sobre um determinado assunto pesquisado. “Um estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). Já a pesquisa exploratória “permite ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema (TRIVIÑOS, 1987, p. 109).

Sobre os procedimentos técnicos, utilizou-se a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. A pesquisa bibliográfica foi utilizada para verificar estudos realizados na mesma temática, além de buscar na literatura subsídios teóricos para a construção de toda a pesquisa.

Segundo Gil (2000) grande parte dos estudos exploratórios é desenvolvida a partir de fontes bibliográficas e são importantes para o surgimento de novos caminhos para as pesquisas empíricas.

A pesquisa documental, de cunho exploratória, foi utilizada para analisar os relatórios de estágio supervisionado do IFMT, no período de 2017/2 a 2021/1, do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo.

Vale salientar que o curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do IFMT é ofertado semestralmente, por esse motivo a divisão ocorre por semestralização. Também é importante mencionar que muitos acadêmicos deixam para realizar o estágio após a conclusão das demais disciplinas do curso, outros trancam, desistem ou, até mesmo, levam mais tempo para concluí-lo.

A amostra utilizada para a coleta de dados foram os relatórios de estágio supervisionado escritos pelos acadêmicos do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo, do IFMT, no período de 2017/2 a 2021/1, perfazendo um total de 141 relatórios.

Os dados coletados foram tabulados e analisados de acordo com a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (1995) e pela estatística descritiva que se utiliza de métodos numéricos e gráficos para mostrar padrões de comportamento de dados ou para resumir a informação contida no estudo.

A análise de conteúdo pode ser entendida como “um conjunto de técnicas de análise

das comunicações, visando obter, por meio de procedimentos sistemáticos, e objetivos de descrição de conteúdo da mensagem” (BARDIN, 1995, p.145).

Segundo Farber e Larson (2010), a estatística descritiva tem como objetivo a descrição de dados, sejam eles de uma amostra ou de população, podendo ser compilados em tabelas e criação de gráficos.

Em relação à análise dos dados, foi realizada uma classificação por meio dos títulos de cada trabalho investigado, dividindo-os em três áreas (secretarial, comunicação e administração) e pelos períodos que foram produzidos. Também foi elaborada uma tabela para mostrar o número de relatórios de estágio supervisionado orientados pelos professores do curso.

A partir disso, analisou-se os conteúdos dos trabalhos utilizando-se da análise do conteúdo de Bardin (1995) e aplicou-se da estatística descritiva para a elaboração dos dados numéricos e gráficos para apontar as semelhanças dos temas, áreas pesquisadas e os professores que mais orientaram.

4 | ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No artigo *Estágio Supervisionado: as áreas pesquisadas pelos estudantes do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do IFMT*, publicado em 2019, conclui-se que os estudantes estavam escrevendo seus relatórios de estágio supervisionado “com mais ênfase para a área secretarial, o que é importante, porém, sendo um curso de graduação (nível superior), o foco deveria ser em gestão, e não operacional, conforme identificado na pesquisa” (PORTELA, SCHUMACHER, OLIVEIRA, 2019, p.38).

Os autores ainda concluíram que os docentes do curso deveriam refletir sobre as demandas do mercado de trabalho, sobre o perfil requerido, além de motivar e incentivar os estudantes em escolhas mais assertivas dos temas, pois assim, poderia aumentar a oportunidade de ser contratado pela empresa ao concluir o período do estágio supervisionado (PORTELA, SCHUMACHER e OLIVEIRA, 2019).

A partir da pesquisa realizada em 2019, o presente estudo foi baseado nos relatórios de estágio supervisionado dos acadêmicos do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do Instituto Federal de Mato Grosso – IFMT, produzidos de 2017/2 a 2021/1, totalizando 141 trabalhos, com o intuito de verificar as áreas pesquisadas pelos acadêmicos em seus relatórios de estágio supervisionado; analisar se ocorreram alterações das áreas pesquisadas em relação ao período de 2013/1 a 2017/1 e mensurar a quantidade de trabalhos orientados pelos professores do curso.

A Tabela 1, a seguir, mostra as áreas e os períodos que cada trabalho foi desenvolvido de 2017/2 a 2021/1.

Ano	Administração	Secretarial	Comunicação	Total
2017/2	8	9	1	18
2018	22	6	6	34
2019	44	8	4	56
2020	13	13	1	27
2021/1	5	-	1	6
Total	92	36	13	141
Total em %	65,24%	25,53%	9,23%	100%

TABELA 1 - Trabalhos por área e ano.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Analisando a Tabela 1, é possível perceber que dos 141 trabalhos, 65,24% (92 trabalhos) deles foram desenvolvidos voltados para a área de administração, 25,53% (36 trabalhos) para área secretarial e 9,23% (13 trabalhos) para área de comunicação.

Logo em seguida, na Tabela 2, pode-se observar as áreas temáticas abordadas dos relatórios de estágio supervisionado nos períodos analisados, iniciando pela área de Administração.

TEMAS	2017/2	2018	2019	2020	2021/1	Total	Total %
Atendimento ao cliente	2	5	10	2	1	20	21,74
Desempenho	1	-	-	-	-	1	1,09
Gestão de estoque	-	3	3	-	1	7	7,61
Gestão de processos	2	1	-	-	1	4	4,35
Marketing	2	3	4	-	2	11	11,95
Gestão Financeira	-	1	5	1	-	7	7,61
Gestão da qualidade	-	1	7	4	-	12	13,04
Gestão do conhecimento	-	-	-	2	-	2	2,17
Layout	-	2	1	1	-	4	4,35
Qualidade de vida	-	2	2	1	-	5	5,43
Consultoria	1	-	1	-	-	2	2,17
Gestão da Informação	-	1	3	1	-	5	5,43
Gestão de pessoas	-	-	6	1	-	7	7,61
Marketing pessoal	-	-	1	-	-	1	1,09
Plano de negócios	-	-	1	-	-	1	1,09
Gestão empresarial	-	1	-	-	-	1	1,09
Logística	-	1	-	-	-	1	1,09
Sustentabilidade	-	1	-	-	-	1	1,09

Total	8	22	44	13	5	92	100%
Total em %	8,7%	23,91	47,83	14,13	5,43	100%	

TABELA 2 - Trabalhos desenvolvidos na área de Administração.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Na Tabela 2, nota-se uma quantidade significativa de trabalhos com temas desenvolvidos sobre atendimento ao cliente, gestão da qualidade e marketing, totalizando 43% (42 trabalhos), dos quais encontra-se sua maior incidência no ano de 2019. Algo relevante a considerar também é que o tema atendimento ao cliente está presente em todos os anos estudados, seguido de marketing, que apenas em um dos anos não houve nenhuma incidência.

Outro conjunto significativo pode ser formado pelos temas gestão de estoques, gestão financeira e gestão de pessoas, que juntos somam 22,83% (21 trabalhos, sendo 7 para cada tema) dos quais encontramos maior concentração também no ano de 2019.

Nos anos de 2019 e 2020 foi o período de maior concentração dos trabalhos desenvolvidos nos temas de atendimento ao cliente (05 em 2019 e 10 em 2020, representando 75% dos 21,74% total desse tema); gestão da qualidade (07 em 2019 e 04 em 2020, representando 91,66% dos 13,04% do total desse tema); gestão de pessoas (06 em 2019 e 01 em 2020, representando 100% dos 7,61% total deste tema); gestão financeira (05 em 2019 e 01 em 2020, representando 85,71% dos 7,61% total desse tema).

Na sequência, foram verificados os trabalhos desenvolvidos na área Secretarial.

TEMAS	2017/2	2018	2019	2020	2021/1	Total	Total %
Gestão de documentos	7	5	8	11	-	31	86,11
Rotinas administrativas	-	-	-	1	-	1	2,79
Gestão de eventos	-	1	-	1	-	2	5,55
Atuação profissional	2	-	-	-	-	2	5,55
Total	9	6	8	13	0	36	100
Total em %	25	16,67	22,22	36,11	0	100	

TABELA 3 - Trabalhos desenvolvidos na área de Secretarial.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Diante dos resultados, pode-se observar que o tema gestão de documentos é o mais desenvolvido representando 86,1% (31 trabalhos), tendo maior incidência nos anos de 2019 e 2020. Porém a relevância maior ocorre no ano de 2020, com 35,5% (11 trabalhos), seguidos de 25,8% (08 trabalhos) desenvolvidos em 2019 e, não tão distante, em 2017/2 foram 22,6% (07 trabalhos) desenvolvidos, lembrando que este tema representa 21,98% do total dos trabalhos do estudado e que sua frequência demonstra sua importante

contribuição para o processo de formação profissional.

Na Tabela 4, a seguir, pode-se ter uma visão dos relatórios de estágio supervisionado elaborados na área de Comunicação.

TEMAS	2017/2	2018	2019	2020	2021/1	Total	Total %
Comunicação interna	1	2	4		1	8	61,54
Língua portuguesa		1				1	7,69
Ensino de libras		1				1	7,69
Comunicação visual		1		1		2	15,38
Comunicação digital		1				1	7,69
Total	1	6	4	1	1	13	100
Total em %	7,7	46,15	30,77	7,69	7,69	100	

TABELA 4 - Trabalhos desenvolvidos na área de Comunicação.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O tema comunicação representou 9,23% do total dos temas desenvolvidos no período pesquisado. Assim, observa-se que dentro desta temática a subárea mais desenvolvida foi a comunicação interna, com 61,54% (08 trabalhos) dos trabalhos.

Dessa maneira, na pesquisa anterior, de acordo com os autores Portela, Schumacher e Oliveira (2019), constatou-se que no período de 2013/1 a 2017/1, uma das áreas mais pesquisadas nos relatórios de estágio, foi a de secretariado, o que é significativo para o curso, porém com foco mais a nível operacional, o que não condiz com o perfil desejado do secretário executivo que é de nível superior.

No atual trabalho, que pesquisou esses mesmos dados, em período posterior, ou seja, de 2017/2 a 2021/1, a área secretarial continua sendo presente, porém com menos expressividade que no estudo anterior.

Mintzberg (2012) afirma que a atuação profissional em nível estratégico tem o poder criativo e dá oportunidade para geração de novas ideias, criações e implantações de estratégias organizacionais, perfil esperado do secretário executivo.

Montenegro (2016, p. 25) afirma que o perfil exigido do “secretário executivo hoje é muito mais gerencial do que operacional”. Além disso, Almeida, Rangel e Shimoura (2010, p.78) citam que o secretário executivo trabalha com “planejamento e definição de objetivos”, ou seja, nível mais gestor e estratégico.

Ademais, conforme já mencionado, o curso Bacharelado em Secretariado Executivo do IFMT tem o objetivo de formar profissionais empreendedores, com uma visão holística empresarial, ou seja, uma visão mais ampla dos ambientes organizacionais, além de um perfil de gestor, assessor com um raciocínio crítico e analítico adquirido ao longo do curso nas disciplinas cursadas (PPC, 2021).

Na Tabela 5, a seguir, é possível conhecer a quantidade de professores orientadores e suas formações a nível de graduação.

PROFESSOR	FORMAÇÃO
A	Graduado em Secretariado Executivo e Administração Hospitalar
B	Graduado em Secretariado Executivo
C*	Graduado em Administração e Economia
D	Graduado em Administração
E	Graduado em Economia
F*	Graduado em Administração
G	Licenciado em Letras
H	Graduado em Administração
I	Graduado em Contabilidade
J	Graduado em Contabilidade
K	Graduado em Direito
L	Graduado em Secretariado Executivo e Letras – Português, Inglês e Espanhol
M*	Licenciado em Ciências Biológicas
N	Graduado em Secretariado Executivo e Língua Portuguesa
O*	Graduado em Secretariado Executivo
P	Graduado em Economia e Relações Internacionais
Q	Graduado em Secretariado Executivo e Letras
TOTAL	17 PROFESSORES⁸

TABELA 5 - Formação dos professores orientadores⁹.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

*Professores substitutos

É notável um número significativo de professores orientadores e os graduados em secretariado executivo (06 professores), fato relevante para os estudantes desse curso, lembrando que essa quantidade diminuiu devido à redistribuição de dois servidores para outro Estado. Em complemento, 05 professores são formados em administração, 03 em economia, 03 em letras, 02 em contabilidade, 01 em ciências biológicas e 01 em direito, áreas que, direta ou indiretamente, complementam a formação do futuro profissional em secretariado executivo.

Na Tabela 6, abaixo, apresenta-se os professores orientadores e a quantidade de estudantes que cada um deles orientou, no período de 2017/2 a 2021/1.

⁸ É importante mencionar que nem todos os professores que atuam no curso constam nesta tabela, estão apenas aqueles que realizaram orientações de estágio supervisionado.

⁹ Informações retiradas do CNPQ – Plataforma Lattes.

PROFESSOR	2017/2	2018	2019	2020	2021/1	Total	Total %
A*	1	-	-	-	-	1	0,71
B	-	2	2	1	-	5	3,55
C*	-	-	4	2	-	6	4,25
D*	-	-	-	1	2	3	2,13
E	1	4	2	-	-	7	4,96
F*	-	-	2	2	-	4	2,84
G	-	1	-	-	-	1	0,71
H*	-	-	-	-	1	1	0,71
I*	-	3	8	1	-	12	8,52
J	-	2	1	2	1	6	4,25
K	-	-	-	1	-	1	0,71
L*	4	-	-	-	-	4	2,84
M*	-	-	-	-	1	1	0,71
N*	8	17	28	4	-	57	40,42
O*	-	-	3	3	-	6	4,25
P*	2	-	-	-	-	2	1,42
Q*	2	5	6	10	1	24	17,02
TOTAL	18	34	56	27	6	141	100
TOTAL %	12,76	24,11	39,72	19,15	4,25	100	

TABELA 6 – Professores e a quantidade de alunos orientados nos períodos

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

- * No início do ano de 2018, os professores (A) e (L) foram transferidos para outro Instituto Federal, tendo orientado apenas no ano de 2017/2.

Professores (C, F, M e O) são substituídos com contrato temporário de 2 anos.

Professor (D) com licença capacitação de 2018 a 2019.

Professor (H) com licença capacitação até 2019.

Professor (N) com licença capacitação no ano de março/2020 a abril/2021.

Professor (P) licença materna de dez/2019 a julho/2019.

Professor (Q) saiu para licença capacitação a partir de março/2021.

Na Tabela 6, acima, é possível perceber uma discrepância muito grande em relação aos números de alunos orientados por cada professor. É nítido que os professores **I**, **N** e **Q** foram quem mais orientaram nos períodos.

Na Tabela 7, a seguir, é possível verificar as áreas orientadas por cada professor no período de 2017/2 a 2021/1.

Prof.	Administração					Secretarial					Comunicação								
	2017 (2)	2018	2019	2020	2021 (1)	Total Prof.	2017 (2)	2018	2019	2020	2021 (1)	Total Prof.	2017 (2)	2018	2019	2020	2021 (1)	Total Prof.	Total Geral
A	-	-	-	-	-	0	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	0	1
B	-	2	-	-	-	2	-	2	1	-	3	-	-	-	-	-	-	0	5
C	-	-	3	-	-	3	-	-	2	-	2	-	-	-	-	1	-	1	6
D	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	0	-	-	-	-	1	-	1	3
E	1	3	2	-	-	6	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	0	7
F	-	-	1	1	-	2	-	1	1	-	2	-	-	-	-	-	-	0	4
G	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	1	-	-	-	-	1	1
H	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0	1
I	-	3	7	1	-	11	-	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	0	12
J	-	2	1	1	1	5	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	0	6
K	-	-	-	-	-	0	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	0	1
L	-	-	-	-	-	0	-	3	-	-	3	-	1	-	-	-	-	1	4
M	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	1	1	1
N	5	9	20	2	-	36	3	4	2	-	12	-	4	3	-	-	7	57	
O	-	-	3	3	-	6	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-	-	0	6
P	1	-	-	-	-	1	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2	2
Q	1	2	5	5	1	14	1	2	1	5	9	-	1	-	-	-	1	24	
Total	8	21	42	13	5	89	6	12	9	13	40	1	6	3	2	1	13	141	

TABELA 7 - Professores e as áreas orientadas por eles em cada período.

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O professor **I, N e Q** foram os que mais orientaram trabalhos na área de administração, totalizando 61 (68,54%) do total desta área.

O professor **I** possui formação em contabilidade e orientou 11 trabalhos. Os professores **N** (36 trabalhos) e **Q** (14 trabalhos), ambos com formação em secretariado executivo, totalizando juntos 47 trabalhos (52,81%) nesta área.

Nota-se também que os professores efetivos **D** e **H** que são formados em administração e que voltaram de licença capacitação no ano de 2019 tiveram poucos orientandos. No entanto, no ano de 2020, pode-se observar que dos 13 trabalhos produzidos na área de administração, nenhum deles foram orientados por estes professores, mas, orientados pelos professores **I, N e Q**.

Já na área secretarial observa-se que foram desenvolvidos 06 trabalhos no ano de 2017/2; 12 em 2018; 09 em 2019 e 13 em 2020. Nota-se que se manteve uma quantidade próxima de trabalhos desenvolvidos ao longo do período estudado. Sendo que 28 (70%) destes foram orientados pelos professores da área, restando 30% das orientações para professores de outras áreas. Cabe salientar que dos 28 trabalhos orientados por professores da área, 21 deles foram orientados pelos professores **N** (12) e **Q** (9).

Em relação a área de comunicação percebe-se que o docente **N** foi quem mais orientou os trabalhos, sendo 7 relatórios de estágios, 4 trabalhos no ano de 2018 e 3 trabalhos no ano de 2019.

Diante disso, nota-se a necessidade de todos os professores do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do IFMT se comprometerem mais nas atividades de orientação de estágio supervisionado para que alguns docentes não fiquem tão sobrecarregados.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O intuito deste artigo foi de verificar as áreas pesquisadas pelos estudantes, nos relatórios de estágio supervisionado, no período de 2017/2 a 2021/1, do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso – IFMT. Buscou-se, também, analisar se ocorreram alterações das áreas pesquisadas em relação ao período de 2013/1 a 2017/1, além de mensurar quais as áreas que os professores mais orientaram no período de 2017/2 a 2021/1.

Em geral, em comparação ao estudo anterior, conclui-se que, principalmente, nos anos de 2018 a 2020, houve um aumento significativo na produção de trabalhos com foco mais na gestão e estratégia organizacional, ou seja, um perfil de atuação mais condizente com a atuação do profissional de secretariado executivo.

Barros, Braga e Silva (2013) corroboram com esse pensamento que o secretário executivo possui um perfil mais em nível estratégico quando afirmam que o secretário executivo requer o desenvolvimento de competências gerencias, e isso, envolve o pensamento estratégico.

Desse modo, as áreas mais pesquisadas pelos estudantes, no período de 2017/2 a 2021/1, foram de administração, seguida da área de secretariado e depois de comunicação.

No entanto, é perceptível que a maioria dos trabalhos orientados com esse viés, foi realizado por apenas 03 professores do curso que têm graduação em secretariado executivo e em contabilidade, o que mostra que é preciso um reforço nesse número de professores orientadores, principalmente dos que têm a formação em secretariado executivo, fato que é benéfico aos estudantes que terão mais opções, considerando que cada professor traz consigo, diferentes olhares, saberes e experiências etc., e evita sobrecargas aos que mais têm orientado, deixando-os mais disponíveis para diversificar suas atuações.

Este estudo busca trazer contribuições para pesquisas envolvendo os profissionais de secretariado executivo e, também, deixa perguntas para futuros estudos, tais como: Por que apenas 03 professores do curso mais orientaram neste período, sabendo que, pelas portarias publicadas, muitos professores da área de formação do secretariado executivo não estavam com licença de capacitação ou outro tipo de licença? Como ocorre a divisão e a gestão desses trabalhos? Há um acompanhamento de número de orientandos por cada professor? Qual o prazo que cada professor orientador tem para finalizar as orientações?

Por fim, é importante mencionar que a “pesquisa é a atividade básica da ciência, a descoberta de uma realidade” (MICHEL, 2005, p. 31) e, nesse sentido, esta buscou algumas respostas, trazer contribuições e reflexões voltadas para o campo acadêmico/ pedagógico, bem como contribuir com os estudantes e professores.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, W. G. de; ROGEL, G. T. S.; SHIMOURA, A. da S. Mudanças de paradigmas na gestão do profissional de secretariado. **Revista de Gestão e Secretariado**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 46–68, jan./jun. 2010. Disponível em < <http://www.revistagesec.org.br/ojs-2.3.8/index.php/secretariado/article/view/3/72>> Acesso em 11 de setembro de 2021.

BARROS, C. D. M. P., SILVA, J. S. DA, LIMA, G. A. DE, & BRITO, D. G. S. (2013). **As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos**. Revista GESEC, 4(2), 25-47. Disponível em: As Competências Gerenciais Desenvolvidas pelos Secretários Executivos I Pinheiro Barros I Revista de Gestão e Secretariado (revistagesec.org.br). Acesso em: 02 set. 2021.

BURIOLLA, M. A. F. **O estágio supervisionado**. 7.ed. São Paulo: Cortez Editora, 2011.

BRASIL. Casa Civil. Lei nº 11. 788 de 25 de setembro de 2008, Brasília, DF, 2008.

BRASIL. MEC, CNE. Resolução nº. 3, de 23 de junho de 2005. Institui as diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação em secretariado executivo e dá outras providências Disponível em: rces003_05.pdf (mec.gov.br). Acesso em: 02 set. 2021.

DE PAULA, A. P. P. Em busca de uma resignificação para o imaginário gerencial: os desafios da criação e da dialogicidade. **Gestão Humana e Social**. RAM, Rev. Adm. Mackenzie 17 (2). Mar-Apr, 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/xNDJL6ScQkmFbBvBw7RD7gh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 set. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p18-41>.

FARBER L, LARSON R. **Estatística aplicada**. 4. ed. São Paulo: Pearson; 2010.

FENASSEC (n.d). **Resoluções do IV Fórum Nacional de debates sobre competências profissionais: níveis de atuação**. Recuperado em 12 agosto, 2013 de www.fenassec.com.br/pdf/artigos_forum_debates_resolucoes_4.pdf

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIENCIA E TECNOLOGIA DE MATO GROSSO. Conselho Superior. **Resolução nº 59, de 10 de dezembro de 2018**. Dispõe sobre o Regulamento de atividades docentes do IFMT. Cuiabá: Conselho Superior, 2018.

LABRONICI, R. Uberização, trabalho digital e indústria 4.0. Ricardo Antunes (org.). In: **Revista Mana**, vol.27, no.1, Rio de Janeiro, Epub., 2021. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-93132021000100803&script=sci_arttext. Acesso em: 19 abr. 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 7ª.ed. São Paulo: Atlas S.A, 2011.

MINTZBERG, H. **The fall and rise of strategic planing**. Havard Business Review, 2012.

MICHEL, M. H. **Metodologia e Pesquisa Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MONTENEGRO, N. M. R. **A atuação do Secretário Executivo na Gestão**. Monografia. Universidade Federal do Ceará. Departamento de Administração. Curso de Secretariado Executivo. 2016.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistema de Informações Gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, T. PORTELA, K. Empregabilidade profissional: um estudo sobre os egressos do curso de Bacharelado em Secretariado Executivo do Instituto Federal de Mato Grosso – IFMT. **Revista SCRIBES**, Viçosa/MG, v. 2, nº 1, jan./jun., 2021. DOI: 10.33228/scribes.2021.v2.12189. Disponível em: <https://periodicos.ufv.br/SCRIBES/article/view/12189/6880>. Acesso em: 04 out. 2021, p. 23-51.

PEREIRA, A. L. C.; SILVA, A. B. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Caderno EBAPE.BR**, v. 9, Edição Especial, artigo 9, Rio de Janeiro, jul. 2011 p. 628-647. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512011000600010&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 19 abr. 2021.

PORTELA, K. C. A.; SCHUMACHER, A. J. **Estágio Supervisionado: Teoria e Prática**. São Paulo: Viena, 2007.

PORTELA, K. C. A.; SCHUMACHER, A. J.; BORTH, M. R. **Ferramentas do Secretário Executivo**. 2.ed. Cuiabá/MT: Dos Autores, 2013.

PORTELA, K. C. A.; SCHUMACHER, A. J.; OLIVEIRA, T. de. Estágio supervisionado: as áreas pesquisadas pelos estudantes do curso de bacharelado em Secretariado Executivo do IFMT. In: **Mapeamento de competências: experiências e práticas em Secretariado Executivo**. Editora Atena: Ponta Grossa, 2019.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico** (2a ed.). Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, M. Concepções e princípios do ensino médio integrado. *In*: **Ensino médio integrado**: uma perspectiva abrangente na política pública educacional. Mimeo: Brasília, 2008.

RIBEIRO, E. B. O Estágio no Processo de Formação dos Assistentes Sociais. *In* FORTI, Valeria; GUERRA, Yolanda (org.). **Serviço Social**: temas, textos e contextos. Rio de Janeiro: Lúmem Júris, 2013.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em Administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortez, 2015.

SWIATKIEWICZ, O. Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. **Caderno EBAPE. BR**, v. 12, nº 3, artigo 7, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2014. p.663–687. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/cebape/v12n3/v12n3a08.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

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 OSCIPI.
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.

CAPÍTULO 3

INOVAÇÃO E *DESIGN THINKING*: APLICABILIDADE À ÁREA DE SECRETARIADO EXECUTIVO

Data de aceite: 01/11/2021

Data da submissão: 23/10/2021

Debora Liessem Vigorena

Docente no curso de Secretariado Executivo
Trilíngue
Unioeste - Toledo-PR
<https://orcid.org/0000-0002-2734-0211>

RESUMO: Compreender profundamente um problema que envolve pessoas deve ser o primeiro passo antes de buscar-se por qualquer tipo de solução. Essa é uma das premissas da abordagem de *design thinking* (DT). Diante disso, este estudo teve como objetivo apresentar o DT e seu potencial para estabelecer um processo contínuo da inovação nas organizações, que pode ser apoiado pelo profissional de Secretariado Executivo. Para tanto, foram apresentados os fundamentos do DT, por meio de uma revisão bibliográfica, somada aos resultados de uma experiência empírica na elaboração de um projeto de inovação com alunos da graduação em Secretariado Executivo. Os resultados revelaram que essa abordagem pode tornar os profissionais dessa área mais aptos a solucionar problemas complexos e a alavancar o processo de inovação nas organizações.

PALAVRAS-CHAVE: Design. Inovação. Secretariado.

INNOVATION AND DESIGN THINKING: APPLICABILITY TO THE EXECUTIVE SECRETARIAT AREA

ABSTRACT: Deeply understanding a problem that involves people should be the first step before looking for any kind of solution. This is one of the premises of the design thinking (DT) approach. Therefore, this study aimed to present the DT and its potential to establish a continuous process of innovation in organizations, which can be supported by the Executive Secretariat professional. Thus, we sought to present the foundations of the DT, through a literature review, added to the results of an empirical experience in the preparation of an innovation project with undergraduate students in Executive Secretariat. The results revealed that this approach can make professionals in this area more capable to solve complex problems and promote the innovation process.

KEYWORDS: Design. Innovation. Secretariat

1 | INTRODUÇÃO

A inovação é um fator de suma importância para que as empresas assegurem competitividade de mercado. Não obstante, o ato de inovar ainda representa um grande desafio para muitas organizações. Segundo Tigre (2019), as inovações organizacionais permitem diferenciar uma empresa da outra, aumentando a qualidade e produtividade.

Ressalta-se que as inovações estão associadas à obtenção de vantagem em relação

aos demais competidores de mercado, diferenciando-se da invenção que independe de sua apropriação econômica ou utilidade prática. Ou seja, nem toda invenção se transforma em inovação.

As inovações ainda podem conter um componente tecnológico, caracterizando-se como inovação tecnológica (CARVALHO, REIS e CAVALCANTE, 2011). Independente de uma inovação ser tecnológica ou não, existem diferentes tipos de inovações e níveis de abrangência que serão experimentados e adaptados às características de cada organização. É nesse contexto, que o Secretário Executivo pode atuar como agente de transformação de rotinas e processos organizacionais, criando oportunidades para a inovação organizacional.

De acordo com Grando, Correa e Rinaldi (2007, p14), o Secretário Executivo tem um perfil empreendedor, dinâmico e inovador. “É um profissional multifuncional, que tem a capacidade de tomar decisões, tem conhecimentos técnicos e específicos e de funções gerenciais”. A ele cabe a função de ser o agente executor mais próximo do processo decisório e, para tanto, precisa saber trabalhar em equipe e auxiliar na solução de problemas organizacionais.

Diante das possibilidades de se promover a inovação organizacional, evidencia-se, em especial, uma metodologia que poderá impulsionar esse processo, o *design thinking* (DT).

Essa abordagem tem se destacado no âmbito das organizações, pois apresenta uma possibilidade de dimensionar problemas de forma consensual de modo a atingir resultados transformacionais, principalmente quando o objetivo é buscar pela inovação.

Haja vista a natureza do DT que é pautada, fundamentalmente, num processo que envolve empatia, experimentação e colaboração, é necessário que o profissional de Secretariado Executivo conheça essa abordagem, uma vez que este atua como articulador e facilitador de diferentes processos organizacionais.

Sendo assim, a pergunta de pesquisa norteadora deste estudo é: de que forma é possível aplicar a abordagem do *Design Thinking* em projetos que envolvam a busca por soluções inovadoras de problemas organizacionais?

Já o objetivo principal deste estudo é apresentar o DT como uma metodologia que possibilita um processo contínuo da inovação nas organizações, apoiado pelo profissional de Secretariado Executivo.

O Secretário Executivo exerce atividades fundamentais relacionadas à resolução de problemas organizacionais em todas as áreas funcionais da organização. Para tanto, é fundamental que esses profissionais dominem metodologias que proporcionem soluções inovadoras.

Estamos vivenciando tempos liminares por conta da pandemia da Covid-19, que demandam a tomada de decisões que consigam atender aos desafios que foram impostos aos diferentes segmentos empresariais. Ante novos problemas, existe a necessidade de

soluções inovadoras, que são aquelas que permitem atender com precisão às necessidades de todos envolvidos no problema, por meio de um processo transparente e genuinamente preocupado em detalhar cada um dos fatores percebidos e vivenciados pelas pessoas.

É nessa vertente que o DT se apresenta como uma metodologia assertiva para atender às diversas necessidades de uma organização na solução de problemas organizacionais, que podem gerar inovações de alto valor agregado, ou seja, o processo inovativo resulta em entregas que são percebidas e valorizadas pelos envolvidos.

2 | INOVAÇÃO: CONCEITUAÇÃO E O MODELO DE INOVAÇÃO ABERTA

A inovação é um termo cunhado por Schumpeter (1982), destacando o papel do empreendedor neste processo devido a sua importância na concretização do processo de inovação.

Sendo assim, o desenvolvimento econômico está relacionado às inovações introduzidas pelos empresários. Essas inovações podem tratar-se da introdução de um novo produto; da introdução de um novo método de produção; da abertura de um novo mercado; da conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas; de uma novidade na organização industrial, como por exemplo, a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

O conceito de Schumpeter (1982) é referência à Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico – OCDE para conceituar a inovação no Manual de Oslo, criado em 1990 para estabelecer diretrizes de coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica, de forma a orientar e padronizar a construção de metodologias e indicadores nos países que integram a OCDE, incluindo o Brasil.

Segundo o Manual de Oslo, OCDE (2006), a inovação tecnológica envolve a introdução de produtos ou processos tecnologicamente novos e melhorias significativas que tenham sido implementadas em produtos e processos existentes.

Considera-se uma inovação tecnológica de produto ou processo aquela que tenha sido implementada e introduzida no mercado – inovação de produto – ou utilizada no processo de produção – inovação do processo.

Um exemplo da padronização trazida pela orientação do Manual de Oslo, no Brasil, é a concepção de inovação apresentada na Pesquisa Nacional de Inovação Tecnológica (Pintec, 2017), em que a inovação tecnológica é definida como a implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados. A implementação da inovação ocorre quando o produto é introduzido no mercado ou quando o processo passa a ser operado pela empresa.

Para Sbicca & Pelaez (2006), a inovação pode ser entendida, de uma forma geral, como um processo no qual as firmas apreendem e introduzem novas práticas, produtos, desenhos e processos.

A inovação é fruto de um processo que só pode ser analisado quando se leva em conta seu caráter interativo. Isso, na medida em que envolve uma relação entre diversos atores, tais como empresas, agências governamentais, universidades, institutos de pesquisa e instituições financeiras.

Quanto ao processo de interação existente no desenvolvimento de uma inovação, ressalta-se que o grau de envolvimento dos principais atores do processo está diretamente relacionado ao modelo de inovação adotado pela organização.

Dentre os diferentes modelos apresentados na literatura sobre inovação, destaca-se, neste estudo, o modelo de inovação aberta. Isso se deve ao fato de que a abordagem do *design thinking* potencializa o processo de inovação nesse tipo de modelo.

A inovação aberta parte do pressuposto que muitos bons profissionais podem estar localizados fora da empresa e que fontes externas de tecnologia ajudam a agregar valor ao negócio.

Quando uma empresa adota a inovação aberta não significa que esta deixa de investir internamente em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), mas esse investimento se soma a um processo de cooperação com atores que fazem parte do ecossistema de inovação, tais como universidades, institutos de pesquisa, empresas concorrentes, fornecedores e clientes (TIGRE, 2019).

3 | DESIGN THINKING E SUA RELAÇÃO COM A INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

Inicialmente destaca-se a proposta de um dos autores mais importantes no campo do *design*, Herbert Simon, cientista político, psicólogo da cognição, cientista da computação e teórico da organização. De acordo com Kaizer e Cunha (2019), o seu grande legado é o livro *The Sciences of the Artificial*, publicado em 1969, em que defende a existência de uma nova ciência que se ocupa com “como as coisas podem ser”, em contraste com as ciências naturais que estudam “como as coisas são”.

Ainda antes da publicação desse livro, destacaram-se importantes movimentos no sistema educacional em países da Europa. No final da década de 50 e início da 60, na Alemanha, na instituição de ensino *Hochschule fur Gestaltung*, na cidade de Ulm, tornou-se necessária uma nova dimensão metodológica na formação de futuros *designers*. Isso representava uma nova demanda em um mundo pós-guerra, uma conjunção em teoria e prática que consolidaria uma metodologia do *design*.

Outro movimento, chamado, *Design Methods*, aconteceu em 1962, por meio de uma conferência em Londres, tendo como alguns de seus expoentes John Christopher e Christopher Alexander. A proposta sugerida nessa ocasião era de avançar nas especificidades de um projeto, por meio do uso de conceitos de problema e processo, possibilitando-se a combinação de métodos intuitivos e métodos sistemáticos de projeto (KAIZER e CUNHA, 2019).

Depois de Herbert Simon e estudiosos como John Christopher e Christopher Alexander, destacaram-se Archer, Baynes e Roberts (1980), que preconizaram a realização de uma pesquisa em *design* centrada no conceito de cultura material e em maneiras especiais de lidar com os problemas de design. Não obstante, também concebiam o DT como uma nova ciência.

Para além das Ciências e Humanas como fontes de geração de conhecimento, o DT surge como uma nova vertente que potencializa a combinação dessas duas áreas (Figura 1). Esses autores reuniram estudos de 1970 a 1980 para apresentar o *Design* para além de uma disciplina de currículo acadêmico.

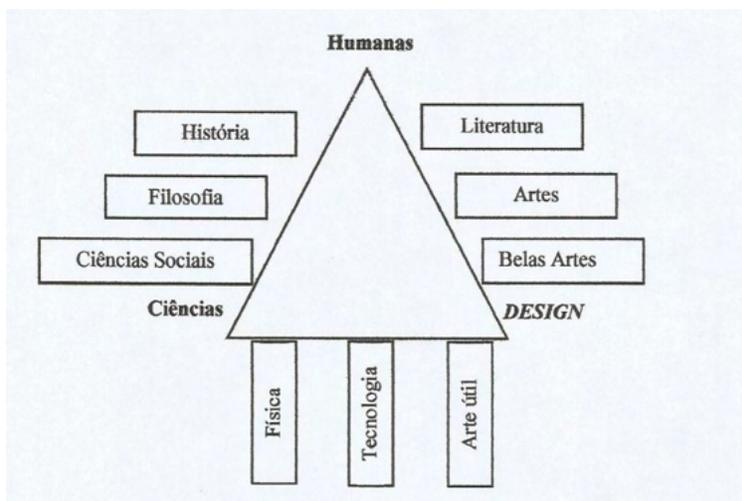


Figura 1- Proposta de inserção do *Design* como uma área de conhecimento.

Fonte: Archer, Baynes e Roberts (1980).

Segundo, Archer, Baynes e Roberts (1980), o DT leva em conta as áreas das ciências e das humanas para poder conceber uma maneira própria de conhecer e descobrir algum fenômeno. Parte-se da modelagem como método de investigação, pois buscar avaliar fenômenos advindos do mundo artificial e a adequação humana nesse contexto, diferenciando-se de investigações que se interessam pelo mundo natural e as experiências humanas nele vivenciadas.

Esses autores ainda acrescentam que no *Design* há preocupação intensa em como aplicar o conceito de empatia, pois, busca-se investigar a solução de fenômenos que possam gerar resultados que permitam grande adequação às expectativas das pessoas envolvidas.

Depois da década de 1980, o *Design* passou a ser ainda mais explorado em outras áreas. Conforme explicado até esse momento, o termo surgiu na área da engenharia/

arquitetura, mas prosseguiu para a pesquisa ligada aos princípios da administração e do planejamento.

Essa evolução se dá com o advento da expressão “*design thinking*”, em uma simples tradução significa “jeito de pensar do designer”. *Design*, nesse caso, é aquilo que em português chamaríamos de “projeto centrado nas pessoas”.

Vale ressaltar que foi apenas na década de 90 que a expressão *design thinking* (DT) foi amplamente divulgada por uma consultoria americana. Já em 2001, nasceu na Inglaterra a primeira consultoria especializada em aplicar o DT na busca de inovações em serviços. Essa mesma consultoria iniciou uma operação no Brasil no início de 2010.

Sendo assim, foi por meio dessas consultorias, pioneiras na aplicação do DT, que se difundiu mundialmente essa abordagem inovadora na solução de problemas, amplamente centrada nas pessoas (PINHEIRO, ALT; PONTES, 2017).

O DT se releva diferente de outras abordagens que buscam solucionar problemas humanos pelo fato estar centrada nas pessoas, pois traz à tona o que as coisas significam para elas e projeta melhores ofertas com esse significado em mente. Busca-se solucionar problemas complicados com um olhar profundamente contagiado pela perspectiva de quem os enfrenta todos os dias.

Dessa forma, é possível abrir caminho para uma cultura de inovação nas organizações. De acordo com Brown (2017), no DT o processo de inovação pode ser concebido como um sistema de espaços que se sobrepõem e não como uma sequência de passos ordenados. Trata-se de uma abordagem experimental de forma a compartilhar processos, de explorar a inteligência coletiva, permitindo que as pessoas aprendam umas com as outras.

Quanto à aplicação dessa abordagem, ressalta-se que ela primeiro gera várias opções para encontrar um caminho na solução de problemas. Nenhuma dessas opções é descartada de imediato, diferentemente de outras metodologias que escolhem um único caminho na fase inicial de um projeto e priorizam a entrega imediata de uma solução. Ou seja, com o DT é possível fazer as adequações necessárias ao longo do caminho antes mesmo de se entregar a solução. A figura 2 demonstra esse processo.

O diagrama do duplo diamante

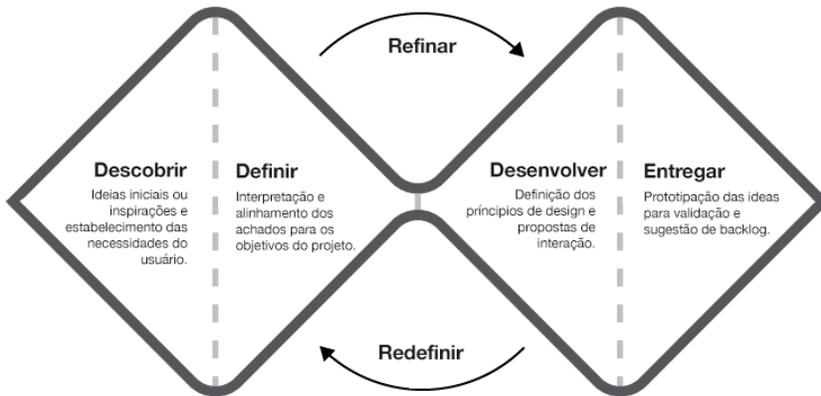


Figura 2 - O digrama do duplo diamante

Fonte: Pinheiro, Alt e Pontes (2017)

Conforme a Figura 2, as linhas divergentes denotam o momento de expandir o conhecimento. Da mesma maneira, as linhas convergentes marcam o momento de fazer escolhas e refinar a informação.

Durante as etapas de expandir o conhecimento sobre o desafio não é traçada uma lógica racional ou uma rota de solução do problema. Nessas etapas, busca-se gerar a maior quantidade de alternativas e contextos possíveis, ao contrário do pensamento lógico tradicional que busca encontrar uma solução por exclusão, ou seja, uma única solução ao problema. Há mais caminhos a serem percorrida antes de excluir soluções. Dessa forma, é possível aumentar a fidelidade de clientes, pois os consumidores sentem que os produtos/serviços parecem ter sido feitos sob medida para eles.

Para que seja possível solucionar problemas colocando em prática o diagrama do duplo diamante, de acordo com (Pinheiro, Alt e Pontes, 2017; Stickdorn e Schneider, 2014), recomendam-se os seguintes passos:

- Defina um problema com um olhar empático: o olhar empático do *design thinking* nos permite atacar um problema utilizando novos pontos de vista e com isso trabalhar em ideias que, antes de mergulharmos na mente de outras pessoas, não estavam disponíveis. O problema precisa ser definido de forma consensual, pois todas as pessoas envolvidas no processo de *design thinking* devem ser empáticas ao problema. Algumas perguntas que podem ajudar nisso são: a) o que você (e seu time) sabem sobre o problema?; como você deseja fazer diferença na vida de quem utilizar sua solução?; quais os valores que irão guiar a busca pela solução do problema?
- Utilize um mapa de empatia: isso funciona quando podemos observar a

situação problema *in loco*, pois assim é possível perceber detalhes importantes vivenciados pela (s) pessoa (s). Uma sugestão para esse mapa são: que ações e comportamentos você notou?; quais as citações ou palavras importantes que a(s) pessoa(s) usa(m)?; o que a(s) pessoa(s) poderia(m) estar pensando e o que isso diz sobre sua forma de ver o mundo?; que emoções a(s) pessoa(s) estaria(m) sentindo?; Você conseguiu identificar as atividades/desejos em que a(s) pessoa(s) precisa (m) de ajuda?; Anote contradições, tensões, surpresas, etc. Conversar com pessoa(s) que vive (m) extremos diante de um problema pode ser bastante eficiente também. Por exemplo, buscar soluções para problemas de trânsito conversando com pessoas que enfrentam muitas horas de trânsito todo dia, com os seguintes perfis: um é completamente inconformado com essa situação; o outro também não gosta, mas diz que se acostumou. A comparação entre extremos pode ajudar a traçar os limites que devem ser atendidos pela nova oferta (solução do problema);

c) Ideação: é o momento de elencar as ideias apresentadas pelo grupo para solução do problema, por meio da divergência. É importante ressaltar que divergir é diferente de discordar, pois na divergência busca-se contrapor visões diferentes sobre um mesmo problema para ao final realizar uma convergência de ideias. Ao discordar, o processo de convergência de ideias não é possível. Sendo assim, dois critérios são fundamentais para a escolha das melhores ideias. A primeira é importância (ideias que expandam a percepção de valor do usuário e/ou que sejam transformacionais se comparadas ao cenário atual). A segunda é a viabilidade técnica e econômica (o que conseguimos fazer como organização);

d) Prototipagem: é uma prática que nos permite falhar antes do lançamento de uma nova oferta e aprender lições preciosas com os erros. No caso da abordagem do *design thinking*, é o momento de apresentar uma amostra das soluções encontradas pelo grupo na solução do problema definido no primeiro passo. Com isso, cria-se um protótipo por meio de cocriação que gere valor para uma entrega transformacional de resultados. Por exemplo, uma mãe prototipa quando permite que um filho experimente novos desafios, mesmo que saiba que esses implicam riscos. Um executivo também prototipa quando cria um cenário que prevê a melhor ou a pior situação para o volume de vendas do próximo semestre, enfim, a experimentação é para nós, parte inseparável do processo de construção do raciocínio. Os protótipos permitem menor perda de significado entre o que foi imaginado e o que está sendo comunicado; representam o mínimo de experiência que o usuário consegue experimentar para solucionar/mudar o problema.

É importante enfatizar que cada uma dessas fases engloba quatro elementos que baseiam a abordagem do *design thinking* (Figura 3), defendidas por Buchanan (1992), professor de *design* e inovação.

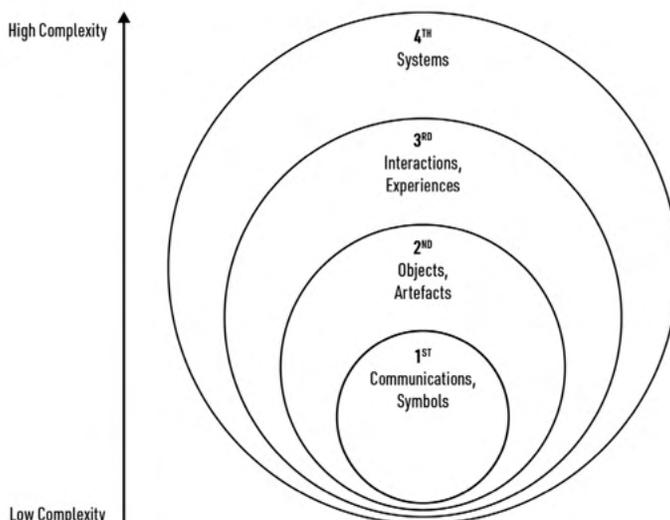


Figura 3 – Os quatro elementos que baseiam o *design thinking*.

Fonte: Ha-Agency, com base em Buchanan (1992).

O primeiro elemento abrange os símbolos que representam o início de um processo de comunicação com um usuário de uma inovação. Um exemplo, seria a marca de uma empresa.

Já o segundo abrange objetos tangíveis que estarão ao alcance daqueles que serão os beneficiários do projeto em desenvolvimento, em que a preocupação está relacionada em avaliar a usabilidade do objeto.

Na sequência, a interação aparece como um terceiro momento do processo, envolvendo um aprofundamento quanto à experiência vivenciada pelas pessoas envolvidas com a solução proposta no projeto.

Finalmente, o último elemento está relacionado aos sistemas (cultura, organizações, negócios) onde estão inseridos os maiores beneficiários dos problemas a serem solucionados.

Cabe enfatizar que existe um grau de complexidade envolvendo cada uma dessas fases. As duas primeiras fases são menos complexas por se tratar da fase inicial da comunicação de um projeto. Já as outras duas demandam mais estratégias para compreender com detalhes a experiência vivenciada pelos usuários e o contexto envolvido.

3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Trata-se de um estudo de caso de natureza exploratória, pois a principal abordagem é qualitativa, uma vez que o objetivo foi aprofundar a literatura sobre o *design thinking* (DT) e seu potencial para promover a inovação nas organizações. Esse aprofundamento

se somou à aplicação da abordagem do DT como uma metodologia para realização de projetos de inovação com grupos de alunos de graduação.

Sendo assim, para além da pesquisa documental e bibliográfica, buscou-se avaliar os resultados de um questionário que foi aplicado aos alunos da graduação em Secretariado Executivo Trilíngue da Unioeste- Campus de Toledo – PR, que cursaram a disciplina optativa de Gestão da Inovação, no ano de 2020, ofertada de forma remota síncrona. No total foram 44 (quarenta e quatro) alunos que participaram do projeto, divididos em 9 (nove) equipes, coordenadas por um único professor.

Yin (2005) afirma que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos inseridos em um determinado contexto, envolvendo múltiplas fontes de evidências.

Esse questionário foi aplicado ao final da disciplina, após os alunos terem realizado um projeto em grupo que seguiu a metodologia do DT. As respostas foram individuais e abrangeram perguntas acerca do entrosamento da equipe e aspectos relacionados aos resultados observados na execução do projeto.

O questionário foi enviado aos 44 (quarenta e quatro) alunos concluintes da disciplina, por meio do *Microsoft Forms*, em novembro de 2020. Ao total, 27 (vinte e sete) alunos responderam a todas questões indagadas. Desta forma, obteve uma amostragem com margem de confiança de 95% e erro amostral de 12%.

É importante enfatizar que esse questionário buscou avaliar aspectos gerais da experiência dos alunos com o projeto, representando uma coleta de dados primários. Ademais, como foram realizadas as pesquisas documental e bibliográfica, também houve uma coleta de evidências em dados secundários.

4 | ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A estruturação do projeto de *design thinking* (DT) foi viabilizada pelo *Jamboard*, uma plataforma do Google que possibilita a colaboração e interação de equipes remotas.

As fases do projeto foram divididas em quatro etapas com explicações gerais sobre as atividades atribuídas à equipe. Cada uma dessas etapas foi apresentada de forma gradual, conforme o prazo estabelecido para conclusão.

Ressalta-se que antes de iniciar o projeto as equipes tiveram que realizar um processo de *onboarding* (processo de integração), com o objetivo de possibilitar um maior entrosamento entre os membros da equipe e celebração de acordos a serem cumpridos até a conclusão do projeto. Alguns exemplos sobre o que foi solicitado nesse processo são: características pessoais dos integrantes; estabelecimento de quais integrantes seriam os guardiões do tempo para garantir cumprimento pontual de cada uma das atividades; guardiões da escuta para assegurar que todos tivessem voz e pudessem ser ouvidos; e os documentaristas que ficaram encarregados de realizar o registro por escrito no *jamboard*.

Evidentemente, todos os membros do grupo poderiam ajudar a acompanhar cada uma das tarefas e se revezar, pois o mais importante era garantir que esses acordos fossem cumpridos.

O processo de *onboarding* é fundamental para que a equipe crie sinergias que promovam o uso da inteligência coletiva para solução de um desafio. Para que essa sinergia permanecesse durante todo o processo foi estabelecida uma atividade de aquecimento para a atividade proposta.

Na primeira etapa do projeto, o objetivo atribuído ao grupo foi identificar um desafio que pudesse revelar um problema que merecesse ser resolvido, o qual poderia ser originado de uma situação vivenciada por uma organização específica ou que abrangesse questões relacionadas aos ambientes social, ambiental ou econômico da cidade, estado, país ou mesmo de alcance mundial. Essa etapa ainda envolveu os usos de três técnicas para realização do *kick off* (início) de projeto. A primeira técnica foi o estabelecimento de três palavras-chave para melhor entendimento do problema proposto e depois disso os membros devem buscar vários sinônimos para cada uma delas. A segunda técnica foi estabelecer quais são as certezas (o que já sabemos sobre o desafio); as suposições (o que achamos que sabemos sobre o desafio) e as dúvidas (o que ainda precisamos descobrir sobre o desafio). A terceira e última etapa dessa fase do desafio, foi realizar uma pesquisa de campo em dados secundários, ou seja, material documental e bibliográfico disponíveis de forma impressa ou digital que pudessem responder a questões, tais como: o que é falado sobre o tema?; o que já existe para solucionar esse desafio?

Após esse processo de conhecer melhor o desafio a ser enfrentando, o grupo teve a possibilidade de definir uma pergunta que abrangesse um problema estabelecido de forma consensual e que motivasse a todos na busca por uma solução.

Com um problema claramente definido, o grupo prosseguiu para mais uma fase da coleta de dados por meio de primários, de forma qualitativa. Para tanto, cada grupo identificou algumas das pessoas envolvidas no problema identificado e estabeleceu um roteiro semiestruturado de perguntas que seriam destinadas a esse público. Essas entrevistas foram realizadas de forma remota, com termo de consentimento livre e esclarecido. Ademais, cada roteiro de perguntas foi avaliado pelo professor da disciplina antes de serem executadas. Cada grupo organizou no *jamboard* o compartilhamento das entrevistas realizadas, destacando-se as falas dos entrevistados que mais lhes chamaram a atenção, fatos observáveis relacionados à comunicação não-verbal, os sentimentos percebidos e as principais necessidades dos entrevistados ante o problema identificado.

Pode-se afirmar que essa etapa do projeto representa a primeira abertura do diamante duplo, pois se trata de uma fase de descoberta. De acordo com Pinheiro, Alt, Pontes (2017), é o momento das ideias iniciais ou inspirações que se somam ao estabelecimento das necessidades do usuário.

Na segunda etapa do projeto, há um processo de definição que é a interpretação

e alinhamento dos achados para abrir caminho à solução do problema. Isso representa o fechamento do primeiro diamante, conforme a figura 2, constante no capítulo de referencial teórico. O objetivo atribuído à equipe foi estabelecer quais eram os reais atores envolvidos no problema que puderam ser identificados por meio dos achados das entrevistas realizadas. Com essas informações foi possível aplicar um mapa de empatia (Figura 3), que é destinado a promover uma conexão mais profunda com a jornada vivenciada pelas pessoas envolvidas com o problema.



Figura 4 - Mapa de empatia

Fonte: Consultoria XPlane, com base em Osterwalder e Pigneur (2011).

Por meio desse mapa de empatia foi possível estabelecer um ou mais perfis de pessoas que pudessem representar as personas envolvidas com o problema. Segundo Stickdorn e Schneider (2014), persona é um perfil semificcional que representa um grupo específico de pessoas com base em seus interesses comuns. O estabelecimento da persona ou das personas permite a equipe manter o foco na busca por soluções que realmente atendam às necessidades dos interessados. Ao final dessa etapa, foi solicitado ao grupo que revisassem o problema inicial e fizessem os seguintes questionamentos: há novas descobertas sobre o problema encontrado? Quais novas conexões vocês conseguiram realizar em relação ao desafio inicial? Todos os grupos relataram a necessidade de novo delineamento para problema anteriormente estabelecido.

Na terceira etapa do projeto há abertura do segundo diamante que representa outro processo de descobertas que está relacionado ao desenvolvimento de soluções ao problema estabelecido. Segundo Brown (2017), é no momento da ideação que os membros das equipes podem apresentar soluções diversas, sem que ninguém faça juízo de valor sobre as propostas apresentadas. No *design thinking* (DT) não há descarte de soluções, pois é feita uma classificação que considera o quanto a ideia apresentada é desejável às

peças, tecnicamente possível (grau de complexidade) e economicamente viável. Dessa forma, todas as propostas ficaram registradas e poderiam ser reconsideradas no caso de haver fatores que impossibilitassem a adoção daquelas soluções previamente classificadas.

Sobre a organização das equipes, salienta-se que a heterogeneidade entre os integrantes em um projeto de DT é essencial, pois faz parte das premissas dessa metodologia.

De acordo com Brown (2017, p. 163), “montar equipes multidisciplinares assegura que as iniciativas terão bases amplas”. Isso foi possível de ser realizado porque na disciplina estavam matriculados acadêmicos (as) de diferentes séries e com idades diversas, em razão da disciplina de Gestão da Inovação ter sido optativa e sem pré-requisitos.

Sendo assim, destacam-se algumas das principais questões contempladas no questionário aplicado aos integrantes das equipes ao final do projeto. Quanto à atividade que os alunos tiveram nos grupos, pode-se afirmar que a experiência vivenciada nas equipes remotas foi positiva, pois 59% deles afirmaram ter sido boa, 15% ótima, 22% regular e apenas 4% considerou ruim.

Ressalta-se ainda que ao serem indagados sobre a frequência de participação no grupo, 70% dos respondentes indicaram que isso ocorreu com grande frequência, 26% afirmaram que isso ocorreu de forma razoável e para 4% com pouca frequência.

A última questão a ser destacada está relacionada ao aprendizado do aluno com o desenvolvimento do projeto de inovação, baseado no *design thinking*. Ao total, 89% dos entrevistados relataram que a experiência foi relevante para o entendimento de como um projeto de inovação pode ser conduzido. Isso denota que a maioria dos alunos adquiriu conhecimento sobre a abordagem apresentada, mesmo que a condução tenha ocorrido de forma remota assíncrona. Importante destacar ainda, que foi a primeira vez dos alunos nesse tipo de aula.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste estudo foi alcançado, pois foi possível avaliar na prática o potencial do *design thinking* (DT) para ampliar a solução de problemas complexos e alavancar a inovação. Isso ficou evidente, principalmente, quando os grupos conseguiram se distanciar de um problema meramente técnico para chegar a um problema que estabelecesse maior conexão com as pessoas envolvidas, assegurando resultados mais próximos às reais necessidades delas.

Grande parte dos alunos envolvidos no projeto conseguiram aprender questões fundamentais sobre a condução de um projeto de inovação, baseado na abordagem do DT e relataram ter tido uma experiência positiva com o grupo.

O *design thinking* (DT) possui ampla aplicação para diversos profissionais e setores. Em especial, aos profissionais de Secretariado Executivo, foi possível denotar o potencial

que essa metodologia tem para delinear serviços inovadores.

Sobre a questão da inovação e sua relação com o *design thinking*, percebe-se que o momento que vivemos é marcado pela força indutiva (*demand-pull*), ou seja, há uma mudança tecnológica impulsionada pelas necessidades explicitadas pelos usuários e consumidores.

Cabe enfatizar que essa força foi cunhada por Schmoekler (1966) e que pode ser combinada ou ainda se diferenciar da forma (*technology push*) que atribui a mudança tecnológica como um fator derivado dos avanços da ciência básica, ao criar oportunidades significativas para aplicações tecnológicas lucrativas. Sendo assim, é oportuno aprofundar o conhecimento das demandas dos consumidores, de forma extremamente empática para revelar o que realmente lhes interessa. Esse processo é amplamente possibilitado pela metodologia do *design thinking*.

Quanto às limitações deste estudo, destaca-se o fato de não haver sido investigado a aplicação do DT com um número maior de discentes. Além disso, não foi realizada ainda a experimentação do DT com profissionais egressos de cursos de Secretariado Executivo. Portanto, estudos futuros serão destinados a ampliar o uso dessa abordagem no âmbito no Secretariado Executivo.

REFERÊNCIAS

ARCHER, B.; BAYNES, K.; ROBERTS, P. **A framework for Design and Design Education**. Design Education Research Group. Department of Design and Technology: Loughborough University, 1980.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia para decretar o fim de velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books: 2017.

BUCHANAN, Richard. **Wicked Problems in Design Thinking**. 1992. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/1511637>>. Acesso em 20 de jun. de 2021.

CARVALHO, H. G. de; REIS, D. R. dos; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba, PR: Aymará:2011.

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

H-A AGENCY. **Business Design Consultancy**. Disponível em: <https://www.ha-agency.com/thinking/design/the-roles-of-design-in-business>>. Acesso em 30 jun. de 2021.

KAIZER, F.; CUNHA, L. Herbert Simon como teórico do *Design*. In: 5º Simpósio de Pós-Graduação em Design da ESDI. **Anais...** Rio de Janeiro: 2019.

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo** (2006). Disponível em: <<http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>> Acesso em 20 maio de 2021.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: inovação em modelos de negócios – um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro: Alta Books:2011.

PINHEIRO, T; A. L.; PONTES, F. **Design thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Rio de Janeiro: Alta Books: 2017.

PINTEC – **Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica - 2017**. Disponível em <<http://www.pintec.ibge.gov.br>> Acesso em: 15 jun. de 2021.

SBICCA, A.; PELAEZ, V. Sistemas de inovação. In: PELAEZ, V.; SZMRECSÁNYI, T. (Org.). **Economia da Inovação Tecnológica**. São Paulo: Hucitec- Ordem dos Economistas do Brasil, 2006. cap. 17, p. 415-448.

SCHMOOKLER, J. **Invention and Economic Growth**. Cambridge: Harvard University Press: 1966.

SCHUMPETER, J. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juros e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

STICKDORN, M; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman: 2014.

TIGRE, P. **Gestão da inovação**: uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão do conhecimento. 3ªed. Amsterdam: Elsevier: 2019.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre, RS: Bookman: 2005.

O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO E O DESVIO DE FUNÇÃO

Data de aceite: 01/11/2021

Ana Cristina Brandão Ribeiro Silva

Faculdade Horizonte
Distrito Federal

<http://lattes.cnpq.br/4034322128169522>

Elza Paula Pinheiro da Costa

Distrito Federal

<http://lattes.cnpq.br/5877978411198823>

RESUMO: Partindo do pressuposto de que o profissional permite o desvio de sua função por receio de perder o cargo para outro, que aceite fazê-lo dentro das atribuições estipuladas pela empresa, o objetivo principal deste trabalho é apresentar suas causas e consequências para o secretário executivo. Para tanto, fez-se necessário identificar as suas atribuições e competências conforme a legislação; caracterizar o que é desvio de função; contextualizar a importância da gestão por competência na organização; analisar as consequências e problemas que poderão ocorrer; e apresentar como deve proceder diante de tal situação. Para atingir os objetivos, foram realizadas pesquisa do tipo bibliográfica e de campo, com abordagem qualitativa e quantitativa, com a aplicação de questionários para os profissionais formados na área de secretariado executivo. A partir deste estudo, pode-se afirmar que o profissional tem sofrido com situações desta natureza. Entretanto, alguns não sabem que estão sendo vítimas dessa ação, seja por desconhecimento de suas competências e atribuições legais e, ainda, por

receio de perder o emprego.

PALAVRAS-CHAVE: Atribuições. Competências. Gestão por Competência.

THE EXECUTIVE SECRETARIAT PROFESSIONAL AND DEVIATION OF FUNCTION

ABSTRACT: Assuming that the professional allows the diversion of their function for fear of losing their position to someone else, who accepts to do so within the attributions stipulated by the company, the main objective of this work is to present its causes and consequences to the executive secretary. Therefore, it was necessary to identify their attributions and competences according to the legislation; characterize what is function deviation; show the importance of competency management in the organization; analyze the consequences and problems that may occur; and present how you should proceed in such a situation. To achieve the objectives, bibliographical and field research were carried out, with a qualitative and quantitative approach, with the application of questionnaires to professionals trained in the area of executive secretariat. From this study, it can be said that the professional has suffered from situations of this nature. However, some do not know that they are being victims of this action, whether due to lack of knowledge of their legal powers and attributions, and also for fear of losing their job.

KEY-WORDS: Assignments. Skills. Competency Management.

1 | INTRODUÇÃO

O profissional de secretariado executivo, investido em funções de maior responsabilidade, tornou-se “cogestor do gestor”, um assessor qualificado. Diante disso, foi reconhecido pela sua grande competência gerencial com a capacidade de poder substituir seu chefe no seu impedimento. Esta competência denominada como individual, promove o destaque dos profissionais. Por sua vez, Dutra (2004, p.26), explica que “[...] as competências individuais nas organizações se caracterizam pela excelência operacional, naturalmente a pessoa deve atender a um conjunto específico de exigências.”

Durante e Fávero (2009, p. 25), ressaltam que “as organizações demandam profissionais que desempenhem um papel fundamental de assessoria no contexto organizacional, tendo a responsabilidade de participar do gerenciamento de informações, documentos e pessoas [...]”. Portanto, confirma-se que as dimensões atribuídas a esse profissional têm no seu bojo os níveis organizacionais: estratégico e tático. Porém, percebe-se uma deturpação das suas funções, pois, percebe-se a ocorrência do desvio de função. Tema que merece atenção das empresas.

Acredita-se que o desvio ocorre, principalmente, em pequenas e médias empresas, que orientam a prática de rotinas de recepção e serviços particulares de sua chefia.

Segundo Natalense (1998) fica claro que administrar a vida particular e familiar dos executivos se transformou em uma obrigação do secretário, apresentando assim, uma incoerência em relação às atividades inerentes a sua formação acadêmica.

Diante disso, observa-se uma prática habitual dessa situação, a qual poderá incidir em consequências tais como: descontentamento daqueles que, almejam além do reconhecimento da sua formação, *status* diferenciado e salários compatíveis.

É relevante destacar que as posições contrárias ao desenvolvimento das atividades supracitadas, resultam em demissão. Por outro lado, compreende-se que a aceitação dessa situação ocorre por receio de perder o cargo para outro que aceite fazê-lo.

O secretário executivo tem um papel fundamental nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais. Partindo-se deste princípio, suas funções não podem estar limitadas aos serviços operacionais e particulares, pois não são inerentes à sua formação acadêmica.

Neste aspecto, compreende-se a importância desta pesquisa para a área, pois estudos dessa natureza podem contribuir, uma vez que apresentam aspectos da formação e da capacitação do profissional, bem como ressaltam que o estigma de “faz tudo” e ou “quebra-galho” é prejudicial para o desenvolvimento do indivíduo, elementos estes fundamentais para que ideias futuras possam ser construídas sobre o aperfeiçoamento da posição secretarial no mercado de trabalho.

Diante disso, o objetivo principal desta pesquisa é apresentar as causas e consequências do desvio de função para o secretário executivo. Além disso, busca-se

caracterizá-lo, contextualizar a importância da gestão por competência na organização, identificar as atribuições e competências do secretário executivo conforme a legislação, analisar as consequências e problemas, e apresentar como o profissional deve proceder diante de tal situação.

A seguir, serão apresentadas cinco vertentes estruturadas do referencial teórico: a) Caracterização do desvio de função, Aurélio (2002) Balthazar (2011) e Natalense (1998); b) A importância da gestão por competência na organização, por Mussak (2010), Gil (2007); c) Atribuições e competências do secretário executivo conforme a legislação e Durante e Fávero (2009); d) Análise das consequências e problemas sob a perspectiva da motivação, conforme Gil (2007); e) Posição do profissional diante do desvio de sua função, sendo apontados os seus direitos em conformidade com a legislação.

A metodologia utilizada foi abordagem qualitativa e quantitativa; métodos de investigação descritivos e exploratórios e levantamento bibliográfico, com o intuito de descobrir o percentual de profissionais secretários executivos desviados da função; as causas; e se eles têm conhecimento sobre desvio de função, suas reais atribuições e competências.

21 ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO - LEGISLAÇÃO

O trabalho do secretário mudou com o decorrer do tempo, se antes precisava exercer atividades operacionais, hoje assume uma posição estratégica e tática com maior autonomia e independência, tomando decisões. Outro aspecto que também modificou foi à divisão entre secretário júnior (iniciante), pleno (meio de carreira) e sênior (executivo) registrada na CBO – Classificação Brasileira de Ocupações¹.

A partir de uma retrospectiva no tempo, observa-se que nas décadas de 60 e 70 houve a expansão da profissão, mas somente a partir dos anos 80 a categoria conseguiu ter a regulamentação da profissão de secretário executivo com a assinatura da lei nº 7.377, de 30/09/1985 complementada pela Lei 9.261 de 10/01/96.

Com o avanço e abertura de novas tecnologias, a atualização profissional passou a ser uma necessidade e não apenas uma opção, impulsionado um padrão para ser diferencial no mercado. Diante disso, será necessário estar atualizado, caso contrário não há como manter a empregabilidade e a qualidade no desempenho da profissão.

Diante dessa evolução a empresa busca uma sintonia com o mercado, crescendo e inovando, e conseqüentemente seus secretários, obrigatoriamente devem seguir a mesma direção.

Em suma, o profissional precisa ser inovador com capacidade de gestão, coordenação, administração de pessoas, recursos e informações. Assim, é imprescindível,

¹ Disponível em > <http://www.mteco.gov.br/cbsite/pages/home.jsf>, Acesso em > 16 de abril de 2016.

que fiquem antenados às novas demandas, e as empresas sejam mais rigorosas no processo de contratação, ao exigir a qualificação das competências.

Mussak (2010) considera que as competências são encontradas tanto nas pessoas como nas organizações. Sendo assim, torna-se imperioso o aproveitamento delas para a atuação do profissional, caso contrário, as lacunas poderão ocasionar prejuízos à organização com o desvio de função.

Durante e Fávero (2009, p. 25) afirmam que na “[...] era da globalização o secretário passa a ter várias atribuições no cenário competitivo das organizações”. Por outro lado, as competências profissionais do secretariado executivo têm dimensões citadas na Resolução nº 3 de 2005, tais como: assessoria, consultoria, gestão e empreendedorismo, as quais são contempladas na Diretriz Curricular do Curso de Secretariado Executivo.

Assim, considerando as dimensões supracitadas infere-se que devido a posição do executivo no topo do sistema hierárquico, ele se torna o centro das decisões, e por sua vez, precisa de um gestor, evidenciando-se nesta posição o secretário executivo.

Assim, levando-se em consideração Macedo (2009) ao compreender que as atribuições dos gestores se misturam as dos seus assessores, as quais são movidas a planejamento, análise, métodos específicos e apresentam competências de gestão. “[...] atuando como assessor tem como funções básicas, o planejamento estratégico, a fim de estabelecer metas e um cronograma adequado, recepcionar a alta administração [...]”. (MACEDO, 2009, p. 1).

Por outro lado, cabe descrever a capacidade do secretário de tomar decisões, de exercer a liderança com clientes internos e externos, de planejar as ações a serem realizadas, de controlar e organizar seu ambiente de trabalho.

Considerando a outra dimensão que Case (1997) apud Schumacher, Portela e Pereira (2009, p. 29), apresenta que “a consultoria está sendo um mercado crescente na atualidade, isto se deve ao fato da grande competitividade, fazendo com que elas necessitem de um apoio para a resolução de seus problemas”, destacam-se outras competências deste profissional, a polivalência e apontamentos para as soluções dos problemas organizacionais. Acrescenta-se ainda, a dimensão empreender descrita em seguida.

De certo modo, as empresas buscam cada vez mais o “espírito empreendedor” em seus funcionários. D’Elia (2009, p. 103) afirma que “O empreendedor está sempre atento às oportunidades, sabe fazer o seu marketing pessoal, tem facilidade para articular redes de relacionamentos, planejar e administrar seus investimentos, no plano pessoal e profissional”. O secretário executivo tem a característica marcante do empreendedor, o espírito criativo, sempre buscando novos caminhos e soluções.

Partindo da concepção sobre as dimensões supracitadas, cabe destacar Golze et. al., (2008), que abordam ferramentas motivacionais, de liderança, comunicação, dentre outras, para o desempenho das funções do secretário executivo que vão além das técnicas

secretariais.

Esse pensamento vai ao encontro da afirmação de Silva (2009, p. 174) “[...] as competências necessitam muito mais do que ensinamentos acadêmicos (teóricos) para obterem conhecimentos, habilidades e atitudes [...]”. Assim, com o aprimoramento contínuo a chave para o triunfo está nas mãos do secretário executivo, desde que o mesmo possa colocá-los em prática, ou seja, a empresa proporcionar-lhe oportunidade de ação.

2.1 Caracterização do desvio de função

Para entender o significado de desvio de função é importante elucidar o significado de função. Para Carvalho e Nascimento (1997, p. 19) função é “conjunto de atividades que cada indivíduo exerce na instituição. A função é singular, ou seja, existe uma função para cada pessoa na empresa”.

De acordo com o dicionário Aurélio (2002), a palavra desvio é definida como ato ou efeito de desviar-se da posição normal; e função é definida como cargo, serviço ou ofício, prática ou exercício de função.

Conclui-se, com isso, que é o exercício pelo titular de um cargo ou emprego, das funções correspondentes a outro.

Segundo Balthazar (2011), considera-se desvio de função quando o empregado exerce atribuições contraditórias ao seu cargo ou que não foram estabelecidas no contrato firmado entre as partes.

Com vistas a elucidar as concepções supracitadas, cita-se pesquisa realizada em uma instituição que demonstrou uma visão errônea das atribuições do secretário executivo, pela seguinte frase de um entrevistado: “Além de gerenciar a qualidade das atividades que desenvolve na empresa, também administra a vida e a agenda particular dos executivos.

Vale mencionar a afirmação de Martins (2003, p.1) pois “trata-se, portanto, de uma tarefa de extrema confiança, que exige discricção absoluta.” Significa dizer que a falta de conhecimento das empresas sobre as competências profissionais, ocasionam as referidas ocorrências.

Por outro lado, Gil (2007) ressalta que empregar pessoas sem a qualificação requerida custa muito dinheiro à organização, podendo acarretar problemas na produção e no atendimento; gerar hostilidade por parte de clientes e fornecedores; favorecer conflitos interpessoais e intergrupais, aumentando assim a rotatividade de pessoal e gerar outras complicações.

Complementado Wiltgen (2013) cita que a consultoria *ManpowerGroup*, destaca que a qualificação profissional é fator predominante para o exercício pleno da profissão.

A empresa ouviu pelo menos 38 mil empregadores em 42 países com a intenção de catalogar os cargos mais difíceis de preencher vagas. Entre os países, o Brasil foi considerado o segundo com dificuldade de preencher vagas por falta de profissionais

qualificados.

Cabe destacar que a profissão de secretário foi considerada a oitava mais difícil de ser preenchida tanto em nível técnico quanto superior. Infere-se diante destes resultados que como consequência, a falta de pessoa qualificada impacta na ação das empresas em não reconhecerem o papel desse profissional, pois suas competências servirão de termômetro para o desvio de função e outros aspectos considerados importantes.

Neste contexto, afirma-se que alguns profissionais se formam, mas não estão preparados para o mercado. A falta da sintonia das competências pode ser um dos causadores da tendência empresarial em praticar o desvio de função. Pois, a globalização promoveu uma evolução impondo mudança do mercado e do profissional. “[...] originou um processo de mudança [...]. Entretanto, existe uma lacuna entre a formação, a exigência e o reconhecimento do mercado. Talvez pela formação promovida pelas IES, a miopia da organização, ou a falta de posicionamento do secretário”. (SILVA, 2010, p. 1).

Contudo, cabe ao profissional acompanhar a evolução do mundo, de tal modo a se qualificar cada vez mais visando obter reconhecimento e valorização de sua profissão. “A profissão de secretário é afetada diretamente pelas mudanças e tendências do mercado por sua atuação nas organizações, pois dentre suas habilidades estão às funções de assessoria, participação e tomada de decisão.” (DURANTE e FAVERO, 2009, p.41).

Já Silva (2010, p. 1) afirma que “[...] as profissões não mudam e sim evoluem, ou seja, as competências são dinamizadas em face das evoluções [...]”. Qualificação é uma exigência e necessidade para se manter no mercado.

Por outro lado, Silva (2009, p. 177), comenta “[...] que determinadas atividades inerentes ao secretariado podem ser exercidas por outros profissionais”. A autora ainda afirma que “esse processo se dá pela inexistência de um conselho fiscalizador, educação continuada e aprimoramento de competências”. Essa situação dificulta o posicionamento e a valorização da profissão de secretariado.

Outro fator que contribui para o desvio de função é a necessidade da organização de reduzir os gastos, por exemplo: contrata um profissional atribuindo-lhe as atividades de secretário e recepcionista, evitando assim duas contratações.

Cabe mencionar, que as competências tradicionais já não correspondem as atuais necessidades da organização, desta forma Mussak (2010) apresenta a metacompetência, algo além da competência, quando o profissional entrega muito mais do que se espera com as competências técnicas, práticas, éticas, estéticas.

Por meio de Dutra (2004), Silva (2009, p. 172), indica que as empresas seguem as novas tendências da globalização, destacando as competências dos profissionais nas relações de trabalho. Afirma também que a qualificação não certifica a eficiência e a eficácia do profissional no cargo. Assim sendo, além da graduação e experiência deve-se verificar a atitude para se ter certeza das condições do candidato para exercício do cargo.

2.2 Importância da gestão por competência nas organizações

As empresas, às vezes, não definem com clareza o que espera das pessoas e as condições profissionais que podem oferecer, porém “[...] as atividades de recrutamento e seleção não vem sendo mais confiadas a um órgão específico, mas às chefias imediatas” (GIL, 2007, p.91).

Para Levy-Leboyer (1997) apud Mussak (2010, p. 120) “competências são repertórios de comportamentos que algumas pessoas ou organizações dominam, o que as fazem se destacar de outras em contextos específicos”.

Silva (2009, p. 172) destaca a amplitude do novo modelo gestão de pessoas indicando a percepção de autores, sobre a necessidade do bom desempenho e desenvolvimento do profissional.

Já Dutra (2004) destaca que

[...] a nova exigência gerou mudança na cultura organizacional estimulando a iniciativa das pessoas para alcançar resultados organizacionais, com isso o desenvolvimento entre empresa e colaborador é mútuo. De um lado, a empresa, ao desenvolver-se, desenvolve as pessoas; de outro, as pessoas, ao desenvolverem-se, desenvolvem a empresa (DUTRA, 2004, p. 17).

Assim compreende-se que a gestão de competências tem um aspecto importante no processo para evitar a contradição do exercício da profissão, pois, o colaborador pode ser considerado como próprio gestor da relação que tem com a organização, bem como de seu autodesenvolvimento e carreira.

Sabe-se que esse profissional modificou seu perfil ao exercer atribuições pautadas em novas metodologias para o gerenciamento das informações (CARVALHO e GRISSON, 2002).

2.3 Consequências e problemas - desvio de função

O desvio de função nas organizações pode ser atribuído quando o secretário realiza função não prevista na sua formação. Considera-se que a falta de conhecimento das empresas sobre as competências secretariais (conhecimentos, habilidades e atitudes) são aspectos promulgadores da referida situação. Apesar de ser proibido por lei, com responsabilização da empresa que delega outras atividades não condizentes com o cargo e não relacionadas a profissão, é considerado comum nas organizações. Pois, por depender de um emprego o secretário teme ser demitido caso sinalize a ocorrência de uma situação dessa natureza.

Levando-se em conta que Medeiros e Hernandez (2003, p. 31) acreditam que “[...] o secretário deve começar bem, e começar numa empresa em que possa atingir as metas pessoais e satisfazer as necessidades próprias.” Ressaltam que “nosso comportamento resulta não só de nossa personalidade, mas, sobretudo das expectativas do grupo a que pertencemos e do papel que aí desempenhamos (p. 92)”. Nota-se que a resolução para

o problema está no reconhecimento profissional pelo mercado de trabalho e do próprio secretário que por vezes, desconhece, as reais atribuições do seu cargo.

Contudo, Carvalho e Grisson (2002) evidenciam o reconhecimento do mercado de trabalho em relação ao secretário, entretanto, observam elementos que merecem atenção, pois, comprometem a estruturação da carreira, o plano de cargo e salário específico desta categoria. Por outro lado, as consequências são tanto para empresa como para o profissional.

Salienta-se que, o desvio provoca um abalo emocional no profissional o desmotivando, pois Gil (2007, p. 201), afirma que a “motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa”.

Considerando que a motivação é baseada em emoções, especificamente, pela busca por experiências emocionais positivas e por evitar as negativas, a pessoa pode ser direcionada a automutilação ou à violência caso o seu cérebro esteja condicionado a criar uma reação positiva a essas ações. Por isso, o funcionário desmotivado pode representar um perigo, pois além de não produzir e de não desempenhar suas funções com êxito, poderá formar movimentos de contraculturas podendo influenciar outros funcionários.

Diante disso, quando os objetivos pessoais não se relacionam com os organizacionais, surge o problema da desmotivação do funcionário, uma vez que as atividades realizadas não são condizentes com seus objetivos, dentro de suas atribuições, e ainda se este profissional exerce funções que o desvaloriza profissionalmente, a desmotivação é uma consequência.

2.4 Posição do profissional diante do desvio de sua função

A atuação dos profissionais está contemplada no Código de Ética do Profissional de Secretariado, conforme “Art.2º, tem por objetivo fixar normas de procedimentos dos profissionais quando no exercício de sua profissão, regulando-lhes as relações com a própria categoria, com os poderes públicos e com a sociedade”, no “Art.1º. - Considera-se Secretário ou Secretária, com direito ao exercício da profissão, a pessoa legalmente credenciada nos termos da lei em vigor”.

Sabe-se que o desvio de função promove uma desvalorização profissional, contudo evitar isso deve ser uma busca contínua do secretário executivo, conforme Art.3º do código de ética: “Cabe ao profissional zelar pelo prestígio e responsabilidade de sua profissão, tratando-a sempre como um dos bens mais nobres, contribuindo, através do exemplo de seus atos, para elevar a categoria, obedecendo aos preceitos morais e legais”. O profissional tem o direito de garantir e defender suas atribuições, bem como defender a profissão e sua valorização.

O secretário tem o dever de combater o exercício ilegal da profissão bem como lutar pelo progresso da profissão de tal forma que se preserve na sua esfera de atuação. “Art.5º. - [...] g) lutar pelo progresso da profissão; h) combater o exercício ilegal da profissão [...]”. O

respaldo ao profissional é normatizado, mas, também o secretário tem como dever, cumprir e fazer o Código, pois poderá sofrer penalidades com o descumprimento das normas.

3 I PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método utilizado para a coleta de dados apresenta uma abordagem qualitativa com dados qualitativos, tendo em vista que com o instrumento de pesquisa serão apresentados dados qualitativos e quantitativos.

Os autores Hussey e Collis (2005, p.155) defendem que “[...] sempre haverá uma combinação de entradas quantitativas e qualitativas em seus dados gerando atividades. O equilíbrio dependerá de suas exigências analíticas e do propósito geral de sua pesquisa”.

Segundo Marconi e Lakatos (1996), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo.

A abordagem da pesquisa quanto aos fins é exploratória e descritiva, sendo a exploratória realizada em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado.

A descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Quanto aos meios foi realizada pesquisa de campo no local onde possivelmente “ocorre um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo” (VERGARA, 2011, p. 42).

Realizou-se pesquisa bibliográfica, que visa buscar em livros, revistas, jornais, mídias, entre outros materiais acessíveis (VERGARA 2011).

A coleta de dados foi por meio de questionário. Cabe salientar que para Marconi e Lakatos (1996) “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.”

A pesquisa foi quantitativa, sendo traduzidas em números as opiniões e informações para então obter a análise dos dados, e qualitativa, levando-se em conta aspectos relevantes, como as opiniões e comentários do público entrevistado.

A população foi constituída por 2 (dois) grupos. O primeiro do cadastro dos secretários executivos registrados no Sindicato das Secretárias e Secretários do Distrito Federal (SISDF), com média de 4.000 cadastrados à época da pesquisa, sendo enviado arquivo digital contendo questionário. Pretendia-se obter, pelo menos, 10% de respostas do número de registros considerando o tempo para tabular as respostas. Entretanto o objetivo não foi alcançado. Diante disso, optou-se por enviar para um segundo grupo de profissionais formados na área pela Faculdade Alvorada e para suas indicações. Diante disso, os dados foram coletados por meio de questionário composto por 18 perguntas. No total de 30 questionários enviados, obteve-se o retorno de 8 questionários respondidos.

4 I ANÁLISE DE DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Na análise de dados, os pesquisadores apresentam os resultados decorrentes do levantamento, a fim de responder ao problema proposto pela pesquisa. Já a interpretação procura vincular as respostas a outros conhecimentos e às teorias apresentadas (MARCONI; LAKATOS, 2008).

Os dados coletados na pesquisa foram tabulados por meio do *Microsoft Office - Excel* em gráficos, e do *Microsoft Office Word*, por meio de tabelas. Dos questionários aplicados, a maioria foram respondidos integralmente. Na fase de interpretação das respostas as questões subjetivas foram apresentadas por extratos das respostas e feitas a análise dos dados.

4.1 Análise das questões de 01 à 07 – perfil e características profissionais

Verificou-se que 7 dos participantes são do sexo feminino, e 1 do sexo masculino. Percebeu-se que 6 estão na faixa etária de 30 a 39 anos, e 1 na faixa dos 20 a 29 anos e 1 na faixa dos 50 a 59 anos. Com isso, a maioria está numa faixa etária em que adquiriu experiências profissionais ao longo dos anos. 3 trabalham em empresa terceirizada, 2 em privada, 1 em sindicato (particular), 1 em entidade de classe e 1 em empresa pública estadual.

Com relação ao porte da empresa, 2 são de pequeno, 3 de médio e 3 de grande porte. Verificou-se que 6 são secretários executivos, 1 secretário executivo bilíngue e 1 gerente administrativo.

Constatou-se, também, que todos são formados em secretariado executivo. Esse dado é primordial para a pesquisa, considera-se para efeito do estudo os formados em secretariado executivo.

O tempo no cargo atual é igual ao tempo de empresa de cada um, ou seja, 1 profissional trabalha menos de 1 ano, 2 trabalham entre 1 e 5 anos, 3 trabalham entre 6 e 10 anos e 2 trabalham mais de 10 anos.

4.2 Análises das respostas das questões de 08 a 19 - visão dos profissionais da área

4.2.1 A atribuições do profissional de secretariado executivo (questão 08)

Conforme a opinião dos entrevistados, no Gráfico 1, as atividades mais citadas: viagem do executivo, atendimento ao público, gerencia de informação. Observou-se assim, que as atribuições em consultoria, empreendedorismo e gestão não foram referenciadas.

Diante disso, infere-se que as dimensões contempladas nas diretrizes curriculares não são reconhecidas pelos secretários, pois conforme Silva (2010, p. 02), o profissional

deve se apoderar das suas competências profissionais, “[...] entender a relevância do seu papel no contexto organizacional tendo em vista seu perfil assessor, gestor, consultor e empreendedor.”

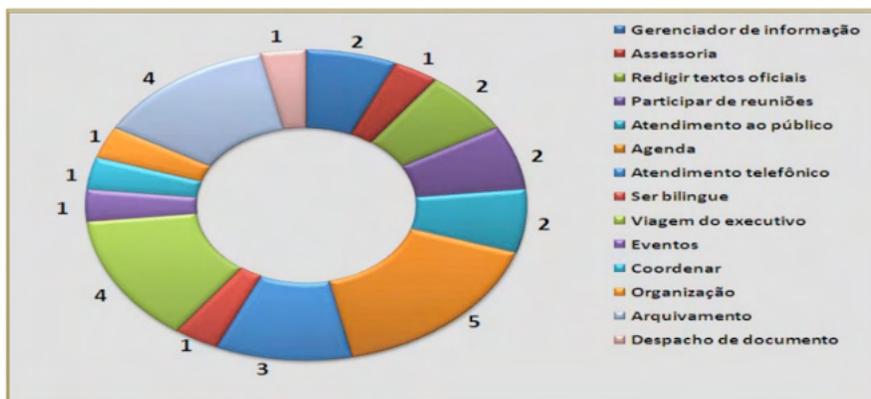


Gráfico1 - Atribuições Exercidas pelo Profissional na Percepção dos Secretários Executivos

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados levantados.

4.2.2 Atribuições que os entrevistados exercem como secretários executivos em suas respectivas empresas (questão 09)

Por outro lado, observa-se nas respostas dos entrevistados que as atribuições exercidas na empresa que trabalham, estão estipuladas na lei 7.377 complementada pela Lei 9.261/96, exceto o tópico controle de férias. Contudo, a maioria tem como principal atribuição cuidar da agenda e agendamento de viagens, o que não são consideradas como atividades principais do secretário executivo, considerando que sua formação é pautada em análise e reflexão. Nota-se que os conhecimentos adquiridos na graduação não estão sendo aplicados.

Sendo assim, se faz o questionamento sobre as atribuições dos profissionais de secretariado. A Lei de regulamentação está desatualizada em relação ao mercado e a formação em nível superior do respectivo profissional?

Percebe-se, assim, que por um lado o desenvolvimento e reconhecimento da profissão são imprescindíveis, mas a legislação regulamentadora precisa ser revista.

Desta forma cita-se abaixo a afirmação de Silva (2010), que demonstra preocupação com a importância do desenvolvimento das competências para o reconhecimento e qualificação do profissional pelo mercado de trabalho.

[...] toda profissão requer um norte a ser seguido, e um dos objetivos principais e comuns a todos profissionais, é a aplicação imediata dos conhecimentos no trabalho. [...] Diante disso, como ponto de partida deve-se desenvolver as

competências exigidas ao indivíduo para seu devido aproveitamento nesse mercado competitivo. (SILVA, 2010, p. 7).

Como dito anteriormente, é de suma importância a aplicação dos conhecimentos apreendidos, pois significa qualificação e valorização. Além disso, as competências do indivíduo quando desenvolvidas, contribuem para o favorecimento dos avanços da profissão.

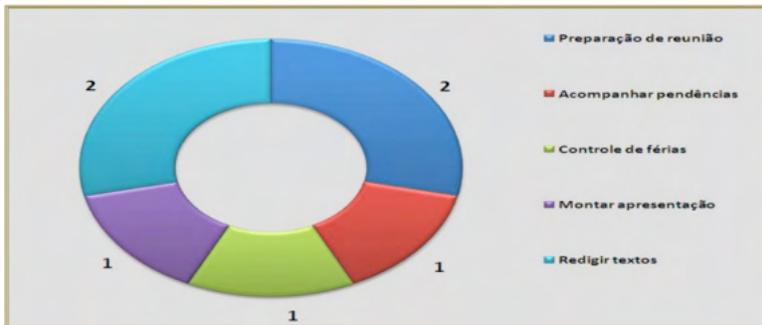


Gráfico 2 - Atribuições e processos exercidos pelo profissional nas empresas.

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados levantados.

4.2.3 As atribuições dos entrevistados são inerentes à profissão de secretariado executivo? (questão 11)

Cinco dos entrevistados consideram suas atribuições inerentes ao secretário executivo. Porém 2 consideram que exercem as atribuições em parte e 1 considera que não é inerente. Inclusive um dos entrevistados afirmou não ter a carteira de trabalho registrada como secretário executivo devido a remuneração ser superior a do seu atual cargo de gerente administrativo.

Porém, de acordo com Silva (2010, p. 03) “[...] deve-se estar devidamente registrado e atuante na área [...]. Observou-se que o entrevistado considera exercer 10% das atividades diferentes das competências inerentes à sua formação, porém, afirmou ele se sente muito bem em desempenha-las.

Desse modo, destaca-se que o próprio profissional não respeita as leis de regulamentação da profissão citadas anteriormente. Com isso, pede a oportunidade de obter maior valorização e redução dos índices do desvio de função.

Um entrevistado afirmou que suas atribuições não são inerentes ao cargo de secretário executivo. Constata-se nesta afirmação uma situação explícita de desvio de função, pois, o entrevistado estudou em média de 3 à 4 anos, com uma formação definida, mas na prática não desempenha as atribuições inerentes à sua profissão.

4.2.4 Atribuições desempenhadas na instituição que são iguais às estipuladas na Lei 7.377 de 30/09/85, complementada pela Lei 9.261 de 10/01/96 (questão 12)

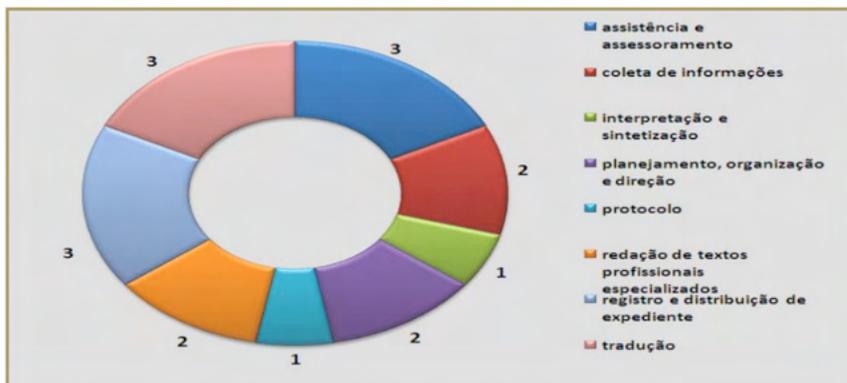


Gráfico 3 - Atribuições exercidas conforme a Lei 7.377 de 30/09/85, complementada pela Lei 9.261 de 10/01/96.

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados levantados.

No gráfico acima, observa-se quais são as atribuições desenvolvidas pelos entrevistados conforme a Lei 7.377 de 30/09/85, complementada pela Lei 9.261 de 10/01/96.

Dos entrevistados, 7 responderam pelo menos 1 atribuição dentro da lei, sendo que 1 não respondeu nada, justamente o que afirmou não considerar suas atribuições inerentes ao do secretário executivo. Não foi possível afirmar se o respectivo não tem desempenhado suas funções por falta de qualificação ou por desconhecimento de sua chefia referente as suas atribuições.

4.2.5 Significado de desvio de função na percepção dos entrevistados - (questão 13)

Percebeu-se que todos os respondentes dessa questão têm conhecimento do que é o desvio de função.

4.2.6 Como considera a situação funcional em relação à prática das atividades desempenhadas como desvio de função - (questão 14)

Conclui-se que 5 dos entrevistados afirmam não ser desviados da função, e 2 afirmam ser desviados. Entretanto, um deles afirmou não ser desviado apesar de não ter sido contratado como secretário executivo pelo motivo de equiparação salarial, pois exerce atividades financeiras.

Além disso, ressaltou considerar importante essa abrangência de conhecimento

dentro da empresa, e ainda afirmou que todo secretário deveria ter a oportunidade de realizar outras atividades, o que não significa “desvio de função” na perspectiva deste. Neste aspecto, compreende-se a confusão que os profissionais fazem entre profissão e função.

De acordo com Silveira (2010) o empregado que exerce atribuições diferentes do que consta na descrição do seu cargo, por ordem de seu superior, deve ser remunerado conforme as atividades que exerce.

Deste modo, e conforme as fontes que tratam sobre o assunto, se não for contratado com um determinado cargo para não receber a equiparação salarial do secretariado executivo, está sofrendo desvio de função. Observou-se também que um dos entrevistados citou não ser desviado de função, porém, ressaltou que exerce atividades de técnico em secretariado, pois são atividades atribuídas ao secretário executivo bilíngue. Diante desta colocação observa-se a necessidade de atualização da Lei de regulamentação.

Cabe ressaltar que na referida Lei, constam atribuições de técnico em secretariado e do secretário executivo, mas devido ao atual nível descrito podem se confundir. Um dos entrevistados não respondeu essa questão. Notou-se que foi o mesmo que considerou não ter suas atribuições inerentes ao secretário executivo.

Com base no conceito do desvio de função, infere-se que o referido profissional é desviado de função devido ser contratado como secretário executivo e desempenhar atividades diferentes do seu cargo. Porém, não foi possível identificar se ele tem o conhecimento disso, ou considera algo pertinente à profissão.

4.2.7 Como o secretário deve evitar para exercer atividades diferentes da sua profissão - (questão 15)

Somente um entrevistado respondeu que, o profissional deve evitar exercer atividades diferentes da sua profissão, e ressaltou a necessidade do diálogo com a chefia para esclarecer suas atribuições.

Além disso, outras formas de evitar situações dessa natureza, é recorrendo ao Código de Ética da categoria, a Lei 7.377/85 complementada pela Lei 9.261/96, e levando ao conhecimento do seu superior, na tentativa de sensibilizar quanto a necessidade de evitar essa prática. Caso a empresa não tome uma atitude sobre o assunto, o secretário deve procurar o seu Sindicato e/ou a Federação. Entretanto, se o desvio de função estiver ocorrendo pela desqualificação do próprio profissional, o mesmo deverá procurar se qualificar.

4.2.8 Conhece outro profissional com formação em secretário executivo que exerce função diferente desta? - (questão 16)

Seis (6) dos entrevistados responderam conhecer outros profissionais que são formados em secretariado executivo e não são contratados como tal. Inclusive 5 destes

citaram os cargos exercidos pelos referidos profissionais. Dos cargos citados, temos um que se confunde com o secretário executivo, o técnico em secretariado.

Considera-se o primeiro com uma formação generalista pautada no nível organização tático e estratégico, e o segundo direcionado ao nível médio voltadas atividades operacionais, ou seja, preparado para atividades de execução de ordens. Porém, só são confundidas por pessoas ou empresas que não conhecem e não acompanham processo evolutivo das respectivas profissões.

Diante disso, quando a organização contrata o profissional para outro cargo, percebe-se que pode uma forma de evitar pagar maiores salários ou falta de conhecimento das competências profissionais do candidato. Porém, ocorre que pratica as atividades de um secretário executivo, com um cargo diferente na carteira de trabalho. Tudo isso, prejudica sobremaneira o processo de evolução da profissão. Apenas uma pessoa respondeu não conhecer profissional que exerce função diferente da sua formação, ou contratado com cargo diferente. Um não respondeu à pergunta.

4.2.9 A chefia tem conhecimento das competências de um secretário executivo? - (questão 17)

Cinco entrevistados afirmam que seus chefes possuem esse conhecimento. Porém, 2 acham que eles conhecem em parte e 1 afirmou que sua chefia não tem conhecimento das atribuições do secretário executivo. Muitas empresas não têm conhecimento das habilidades secretarias. “Para alcançar todo seu potencial de realizações, a organização precisa ter as pessoas adequadas disponíveis para o trabalho a ser realizado”, compreende-se neste aspecto um processo de recrutamento e seleção (CHIAVENATO, 2009, p.155).

Entretanto, um dos entrevistados que respondeu sim, comentou que seu chefe o elogia pelo seu desempenho na empresa, porém, não o contrata como secretário executivo.

Um entrevistado que respondeu em parte, justificou que algumas atividades atribuídas ao secretariado executivo, são do técnico. Essa percepção advém muitas vezes da falta de conhecimento da Lei de Regulamentação, pois o respondente possui o entendimento de que a chefia não possui o conhecimento das atribuições conforme estipulado em lei.

4.2.10 Consequências que poderão surgir ao secretariado executivo que exerce atividades de nível médio - (questão 18)

Dois entrevistados que responderam frustração profissional, 1 acha que a consequência será remuneração menor, 1 desvio de função e 1 desmotivação. Conforme Cruz (2010), “A frustração na carreira é um estado emocional que ocorre nas situações em que algo nos impede de alcançar um objetivo”.

O profissional graduado almeja trabalhar em sua área de formação e ser valorizado. A desmotivação é outro fator, por conta da contratação em outro cargo e não receber o salário correspondente ao da categoria. Quando isso ocorre, consequentemente fica

frustrado e desmotivado.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo, pode-se afirmar que os objetivos da pesquisa foram alcançados, pois foi constatado que o secretário executivo tem sido desviado de função. Entretanto, alguns não sabem que estão sendo vítimas dessa situação, talvez por desconhecimento de suas atribuições e competências e/ou por receio de perder o cargo.

Verificou-se que as empresas cometem esse tipo de desvio no processo de contratação, pois a seleção de pessoal, não tem sido delegada a um setor especializado em gestão por competências.

Diante disso, compreende-se que com uma gestão por competências, as empresas têm condições de selecionar pessoas com conhecimento das atribuições e competências inerentes ao cargo.

Constatou-se ainda, que a seleção é escolha da chefia imediata do candidato ao cargo, conseqüentemente as atribuições são exigidas pelas necessidades do executivo do que propriamente da organização, ou seja, atividades que não condizem com a área de formação do candidato.

Outro aspecto do desvio de função que deve ser considerado é o desconhecimento das atribuições e competências por parte do próprio secretário executivo. Sendo seu dever denunciar ações dessa natureza conforme dispõe o código de ética da categoria.

Pode-se constatar também que essa ocorrência é pela falta de qualificação do profissional, porém, o mundo está em constante mudança, e cabe ao profissional acompanhá-las para se manter no mercado. Identificou-se, ainda, outra vertente para o ato do desvio de função. As empresas, atribuem ao secretário executivo atividades referentes à recepcionista, por exemplo, ou de técnico em secretariado, para diminuir custo com contratações.

Desta forma, enfatiza-se a necessidade de medidas para combater o desvio de função, buscando evitar a desvalorização profissional. Uma delas seria esclarecer ao executivo suas atribuições. Outra medida, informar ao seu sindicato e/ou federação sobre a ocorrência dessa ilegalidade na sua empresa, e em último caso a justiça deverá ser acionada.

Os resultados desta pesquisa sugerem medidas para evitar o desvio de função, pois todas as conquistas secretariais foram em prol do reconhecimento e respeito a profissão.

Uma das conquistas para qualificação e capacitação adequada visando o efetivo desempenho profissional, foi em 11/03/2004 quando a categoria conseguiu a aprovação do PARECER CES/CNE 102/2004, que serve de referência para organização curricular dos cursos de graduação em secretariado. E em 03/06/2005, foi aprovada a RESOLUÇÃO CES/CNE 3/2005, que instituiu as Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de

Graduação em Secretariado Executivo.

Desta forma, sugere-se que as instituições de ensino superior proporcionem aos graduandos da área um amplo conhecimento de suas atribuições e competências com uma formação que atenda as expectativas organizacionais e profissionais, bem como uma maior qualificação na prática das atividades concernentes à profissão. Sugere-se ainda, maior cobrança quanto à postura profissional desde a formação, para atuarem com competência diante dos desafios e constantes mudanças mercadológicas. Pois, com base em conhecimentos, os profissionais saberão qual postura tomar diante do desvio de função.

Acredita-se que esse assunto é de suma importância para a categoria profissional e que futuras pesquisas poderiam aprofundar na identificação das causas, consequências e possíveis soluções, além de estudos que priorizem a satisfação do secretário executivo nesse contexto.

REFERÊNCIAS

Aurélio, **O Mini dicionário da Língua Portuguesa**. 4ª Edição. Revista ampliada do mini dicionário Aurélio. 7ª impressão – Rio de Janeiro: Positivo, 2002.

BALTHAZAR, Claudio Fabiano. **Acumulo de funções ou desvio de função? Efeitos jurídicos**. 2011. Disponível em: <<http://www.tribunadabahia.com.br/2011/12/09/acumulo-de-funcoes-ou-desvio-de-funcao--efeitos-juridicos>> Acesso em: 04 Dez 2012.

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de Recursos Humanos**. Vol. 1. São Paulo: Pioneira administração e negócios, 1997.

CARVALHO Pires de; GRISSON, Diller (orgs). – **Manual do Secretariado Executivo**. 5ª ed. Ver. e atual. São Paulo: D'livros editora, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CRUZ, Carlos. Como lidar com as frustrações profissionais. Estilo de vida. Disponível em: > <https://superempreendedores.com/estilo-de-vida/como-lidar-com-as-frustracoes-profissionais/>. Acesso em: 10 jun 2011.

D'ELIA, Maria Elizabete Silva. **Empreendedorismo, Intraempreendedorismo e Empreendedorismo Corporativo**. p. 103-110. *Gestão Secretarial: o desafio da visão holística*. Volume I – Cuiabá: Adeptus, 2009.

DURANTE, Daniela Giareta. FÁVERO, Altair Alberto. **Gestão Secretarial: formação e atuação profissional**. 1. ed. – Passo Fundo: Universidade de Passo Fundo, 2009.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis Profissionais** – 1. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLZE, Ana Camila Augusto; DAHER, Ana Helena Rodrigues; MARQUES, Camila; GUIMARÃES, QUEIROZ, Carolina Gomes; BETTIO, Fabiana; MASSUCATO, Giedre de Souza; COSTA, Jacqueline Diorio; SOUZA, Janaina Crepaldi de; D'OLIVEIRA, Luciana Amaral; GÓIS, Maria Isabel da Silva; SILVA, Rose Francisca da; BETTIO, Suely Regina. **O novo perfil da secretária – O Papel e a Valorização da Secretária Executiva no mundo Corporativo.** Disponível em < http://www.revistaeficiencia.com.br/Edicao3/arquivos/expansao_SemImagem3.htm> Acesso em 10/06/2013.

HUSSEY, Roger; COLLIS, Jill. **Pesquisa em administração:** um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. Tradução Lucia Simonini. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

MACEDO, Iris Mary Alves. **Assessoria Executiva.** 2009. Disponível em < <http://secretariadoceut.blogspot.com/2009/07/assessoria-executiva.html>> Acesso em 05/04/2013.

MARTINS, Ana Maria Santana. **A história e origem da profissão de Secretária.** Disponível em < <http://www.metodista.br/secretariado/curso/historia-e-origem-da-profissao-secretaria>> Acesso em 13/04/2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica.** 6º Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MEDEIROS, João Bosco; HERNANDES, Sonia. **Manual da Secretária.** 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MUSSAK, Eugenio. **Gestão humanista de pessoas:** o fator humano como diferencial competitivo – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

NATALENSE, Maria Liana Castro. **A secretária do futuro.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

SCHUMACHER, Alexandre José; PORTELA, Keyla Christina Almeida; PEREIRA, Silmara Angotti. **O Profissional de Secretariado Executivo no Mercado de Consultoria Organizacional.** p. 29-42. **Gestão Secretarial: o desafio da visão holística. Volume I – Cuiabá: Adeptus, 2009.**

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.**

SILVA, Ana Cristina Brandão Ribeiro. **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.

SILVEIRA, Lucas Heusner. **O Desvio de Função no Serviço Público: seu controle e as Decisões dos tribunais.** Ijuí /RS, 2010. 45 p. Monografia (Curso de Graduação em Direito. Departamento de Estudos Jurídicos. Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul.

VERGARA Sylvania Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração** 13. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

WILTGEN, Julia. **As 10 vagas de trabalho mais difíceis de preencher no Brasil.** Indústria Hoje. 2013. Disponível em > <http://www.industriahoje.com.br/as-10-vagas-de-trabalho-mais-dificéis-de-preencher-no-brasil> Acesso em: 05 de abril de 2013.

SOBRE A ORGANIZADORA

KEYLA CHRISTINA ALMEIDA PORTELA - Possui graduação em Secretariado Executivo Bilingue pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná, especialista em Linguística Aplicada a Língua Estrangeira pela UNIOESTE, licenciada em língua inglesa pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, especialista em educação com ênfase na docência do ensino superior - Unipan, especialista em MBS - master business secretaries, especialista em gestão e docência em EaD. Mestre em Ciências da Educação pela Universidade Internacional de Lisboa - Portugal, Licenciada em Letras - UNIVAG. Doutora em Linguística Aplicada e Estudos da Linguagem pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUCSP. Autora dos livros: Ferramentas do Secretário Executivo, Estágio Supervisionado - teoria e prática, Business English for Executivos, Comunicação empresarial; Business English for Executives Secretaries, Gestão secretarial: o desafio da visão holística, Assessoria Administrativa; Linguagem, comunicação e informação, além de várias participações em capítulos de livros. É Conferencista Internacional, foi professora no Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Mato Grosso. Atualmente é professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná. Tem experiência na área de Letras atuando principalmente nos seguintes temas: língua inglesa, língua espanhola, sociolinguística, e também, na área secretarial, marketing e gestão.

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