

# Formação e perspectivas de atuação do secretário executivo no Brasil

Fernanda Geremias Leal\*, Marcos Baptista Lopez Dalmau\*\*

## Resumo

---

Para adequar-se às demandas contemporâneas, permeadas pela complexidade, o secretário executivo tem trabalhado na reconstrução de suas competências. Considerando-se a importância de investigar a forma como suas atribuições foram adequadas às atuais circunstâncias, esta pesquisa refere-se a uma análise crítica da formação do secretário executivo no Brasil. O objetivo é identificar se as estruturas curriculares apresentam condições de formar profissionais com perfil e competências que atendam às necessidades organizacionais. Trata-se de um estudo de caso quanti-qualitativo, de natureza aplicada e descritivo-interpretativa. Os dados foram sistematizados e analisados a partir dos campos do conhecimento responsáveis pela formação. Verificou-se que os cursos abrangidos pelo recorte da pesquisa oferecem ao egresso um perfil profissiográfico genérico e multidisciplinar, em parte condizente com as expectativas das organizações. Contudo, é nítida a fragmentação na área, que parece ser reflexo de sua dependência em relação a campos que a complementam. Ainda assim, considera-se perspectiva de atuação do secretário executivo altamente promissora, devido à flexibilidade do seu perfil e suas competências técnicas e comportamentais.

**Palavras-chave:** Secretário Executivo. Formação. Competências.

## Introdução

A intensificação da complexidade dos processos, a dinamicidade e a diversidade que caracterizam o cenário organizacional contemporâneo levaram o secretário-executivo a rever suas competências e a desenvolver um novo perfil profissional, distanciando-se das atribuições meramente operacionais e amparando-se em uma perspectiva estratégica, mais condizente com as demandas desse contexto. Assim, atividades como datilografia, taquigrafia de ditados e registro e distribuição de expedientes foram gradativamente substituídas por quatro pilares que atualmente permeiam a profissão: assessoria; consultoria; gestão e empreendedorismo.

A profissão foi reconhecida no Brasil em 1985, por meio da lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985 (complementada pela lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996), que passou a exigir a formação de técnico ou bacharel em Secretariado Executivo (ou em curso superior de quaisquer áreas do conhecimento, desde que tenha

---

\* Mestre em Administração (UFSC), especialista em Secretariado Executivo - Gestão de Pessoas e Processos (CESUSC), bacharel em Secretariado Executivo Inglês (UFSC) e tecnóloga em Comércio Exterior (UNISUL). E-mail: fernanda.leal@ufsc.br.

\*\* Doutor e Mestre em Engenharia de Produção (UFSC) e bacharel em Administração pela mesma instituição. E-mail: marcos.dalmau@ufsc.br.

sido comprovado o exercício efetivo da profissão por pelo menos 36 meses até o início de vigência da lei) para o exercício das atividades típicas de secretaria.

Apesar do reconhecimento legal, as entidades representativas continuam em busca de formas de legitimar a atuação desses profissionais no mercado de trabalho. Ainda em 2014, sua principal pauta é a luta pela criação de um órgão fiscalizador na condição de conselho, que garanta a esses indivíduos o reconhecimento profissional pela formação que possuem e competências que apresentam. Passados 45 anos desde a criação do primeiro curso superior em Secretariado no país, pela Universidade Federal da Bahia (UFBA), e considerando as múltiplas contribuições que esses profissionais podem oferecer a organizações de diferentes naturezas pela flexibilidade do seu perfil (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005; LEAL; FIATES, 2013; LEAL; DALMAU, 2014), é pertinente investigar como suas atribuições foram adequadas às atuais circunstâncias.

Nesse sentido, esta pesquisa refere-se a uma análise crítica da formação do secretário executivo no Brasil, realizada a partir das diretrizes estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) e das estruturas curriculares dos dezesseis cursos de instituições de ensino federais e estaduais atualmente ativos no país: Universidade Federal do Ceará (UFC), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE), Universidade Federal do Amapá (UNIFAP), Universidade Federal da Bahia (UFBA), Universidade Federal de Viçosa (UFV), Universidade Federal de Sergipe (UFS), Universidade Federal de

Roraima (UFRR), Universidade Federal da Paraíba (UFPB), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT); Universidade do Estado do Pará (UEPA), Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO), Universidade Estadual do Paraná (UNESPAR); Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE), Universidade Estadual de Maringá (UEM), e Universidade Estadual de Londrina (UEL).

O objetivo é compreender se a educação em nível superior na área apresenta condições para formar profissionais com competências que atendam às necessidades organizacionais. Para tanto, o perfil instituído para o profissional de Secretariado Executivo será pesquisado e comparado à formação da área no Brasil. Os resultados poderão auxiliar na definição de diretrizes para os cursos, de modo que as competências apresentadas pelos profissionais e as requeridas pelas organizações possam estar mais bem alinhadas.

## Competência: um conceito em construção

Estratégias focadas no potencial de contribuição das pessoas como o principal meio para concretizar os objetivos organizacionais passaram a ajustar-se melhor às circunstâncias contemporâneas e ampliaram o interesse nas competências apresentadas pelos indivíduos, intensificando o debate teórico a respeito do tema. Pelo menos duas grandes correntes teóricas têm se dedicado à compreensão dos significados atribuídos a competência. Apesar das diferenças

entre ambas, não há definição absoluta para o termo (LE BOTERF, 1995).

A primeira vertente, de origem anglo-americana, representada por autores como Boyatzis (1982), Sparrow e Bognanno (1994) e Parry (1996), está voltada a uma perspectiva tecnicista, focada em resultados, e concebe competência como um conjunto de características intrínsecas ao sujeito, que o permite realizar um trabalho ou lidar com uma situação de forma eficaz. Parry (1996) compreende o termo como a integração de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho em uma tarefa ou responsabilidade no trabalho, podendo ser medido em padrões bem aceitos e aperfeiçoado por meio de treinamento e desenvolvimento.

A segunda, de origem francesa, defendida por autores como Le Boterf (1995, 1999, 2003) e Zarifian (1999, 2003), está mais associada ao comportamento do indivíduo. Assim, relaciona competência às realizações alcançadas em um determinado contexto, resultantes de processos sistemáticos de aprendizagem. Le Boterf (1995, 2003) define competência como a integração de três eixos: a pessoa, sua formação educacional e experiência profissional, que resultam em um saber agir responsável, que requer mobilização, integração e transferência de conhecimentos, recursos e habilidades, em um determinado contexto profissional.

No Brasil, a definição que parece ter aceitação mais ampla, tanto no meio acadêmico quanto empresarial, provém dos estudos de autores como Dutra (2002, 2004); Fleury (2001, 2002, 2004) e Brandão (2005, 2007). Adotou-se uma

abordagem mais integradora, emergente da associação entre as duas vertentes e fortemente sustentada pelos pilares fundamentais identificados por Durand (2000): saber (conhecimentos); saber fazer (habilidades) e saber ser (atitudes), com foco na questão contextual e no desempenho apresentado. Fleury (2002) associa o termo às ações descritas no Quadro 1.

Quadro 1 – Ações que revelam competências

Ações	Significados
Saber agir	Saber o que e por que fazer algo; saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e buscar soluções.
Saber comunicar	Conseguir compreender e transmitir informações e conhecimentos.
Saber aprender	Usar conhecimentos e experiências; rever modelos mentais e se desenvolver.
Saber se engajar e se comprometer	Saber empreender e assumir riscos; comprometer-se com os processos.
Saber assumir responsabilidades	Responsabilizar-se pelos riscos e consequências de suas ações.
Ter visão estratégica	Entender o negócio e o ambiente da organização; identificar alternativas e oportunidades.

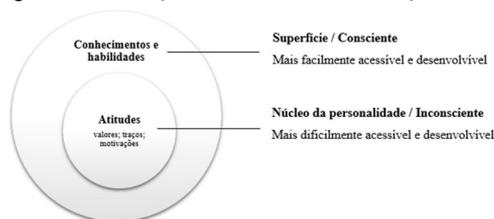
Fonte: elaborado pelos autores. Adaptado de Fleury (2002).

O Quadro 1 demonstra que a manifestação de competências engloba um conjunto de critérios, o que revela sua complexidade. Os estudos demonstram que competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos detidos pelo indivíduo e encapsulados na

tarefa e, portanto, não pode ser reduzida a uma lista de atributos relacionados ao trabalho ou a um conhecimento ou capacidade específica (FLEURY, A.; FLEURY M. T. L., 2001; FLEURY, 2002). Trata-se de um fenômeno complexo e multifacetado (BRANDÃO; BORGES-ANDRADE, 2007), que pode ser interpretado sob diferentes perspectivas. Diz respeito a um conjunto de aprendizagens sociais, inteligência prática e transformação dos conhecimentos, que permite o aumento do nível de complexidade das situações. Assim, está estritamente relacionada ao desenvolvimento.

Cabe destacar que todos carregam consigo competências próprias, resultantes do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Igualmente, quaisquer cargos profissionais exigirão competências específicas, que variarão conforme o nível de conhecimento exigido e o grau de prioridade para a realização das atividades e serão passíveis de serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação. Conhecimentos e habilidades, por apresentarem caráter antes técnico do que comportamental, são mais facilmente acessíveis e desenvolvíveis do que atitudes. O fato é ilustrado na Figura 1:

Figura 1 – Competências centrais e superficiais



Fonte: elaborada pelos autores. Adaptada de Spencer e Spencer (1993).

A Figura 1 demonstra que valores, traços e motivações são fatores intrínsecos à personalidade, sendo mais difíceis de mudar. Isso não significa que o desenvolvimento de atitudes não seja possível (DALMAU, 2013). Para modificar traços, deve-se trazer para o consciente os modelos comportamentais existentes, refletidos em virtudes e fraquezas. Dotado dessa consciência, o indivíduo poderá buscar deliberadamente seu autoconhecimento e optar por mudar essa realidade.

Segundo Zarifian (1999), as competências profissionais são reveladas na ação das pessoas diante das situações com as quais se deparam no trabalho. É fato que as organizações estão buscando formas de oportunizar a manifestação dessas competências por meio de processos de aprendizagem que elevem conhecimentos, habilidades e atitudes individuais às equipes de trabalho e a elas próprias, como forma de desenvolver perfis profissionais que contribuam para a consecução dos seus objetivos nesse contexto permeado pela complexidade.

## Competências do secretário executivo: o surgimento de um novo perfil

Muito se tem discutido sobre a expectativa das organizações em relação ao profissional de Secretariado. A categoria profissional tem tratado da postura e da identidade dessa profissão, com o objetivo de adquirir espaço significativo no mercado e conquistar o reconhecimento

da sociedade, enquanto a academia tem buscado, por meio de estudos científicos, estabelecer uma estrutura teórica para essa área do conhecimento, de modo que os profissionais possam atuar de maneira mais bem fundamentada. Os profissionais da área, por sua vez, estão trabalhando na reconstrução de suas competências, como forma de manterem-se necessários à eficiência das organizações (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005; LEAL; FIATES, 2013; LEAL; DALMAU, 2014).

No Brasil, a estruturação legal da profissão é relativamente recente. A oferta de cursos em nível superior iniciou-se na região nordeste, na década de 1960, por universidades públicas federais. O primeiro curso de graduação em Secretariado Executivo foi criado em 1969, pela Universidade Federal da Bahia (UFBA).

Em 1985, a profissão adquiriu formalidade, por meio da lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985 e, em 1987, o Secretariado foi enquadrado sindicalmente como categoria diferenciada, por meio da Portaria n. 3.103, de 29 de abril de 1987. No ano seguinte, foi criada a Federação Nacional das Secretárias e Secretários (FENASSEC) e, em 1989, o código de ética foi aprovado. Em 1996, a regulamentação da profissão foi atualizada, estabelecendo como pré-requisito para exercício a diplomação em curso superior de Secretariado ou em curso superior de quaisquer áreas do conhecimento, desde que esteja comprovado o exercício efetivo das funções por pelo menos 36 meses antes do início de vigência da lei (1985).

Similarmente a outros campos do conhecimento multidisciplinares, como a Computação e a Biblioteconomia, por

muito tempo, o Secretariado foi considerado função administrativa complementar, apesar de regulamentado como profissão (NONATO JUNIOR, 2009). O advento dos processadores de texto e da tecnologia da informação, que reduziram significativamente o tempo exigido para a execução das tarefas, associado ao elevado nível de complexidade a que as organizações foram submetidas, permitiu que uma série de novas responsabilidades emergissem.

Algumas das atribuições descritas nas leis de regulamentação, como planejamento, organização e direção de serviços, ganharam amplitude, transcendendo os limites, inicialmente impostos, e influenciando as diversas áreas da organização. Outras, mais mecânicas, como datilografia, taquigrafia de ditados e registro e distribuição de expedientes, foram inteiramente reformuladas por conta do surgimento de recursos tecnológicos, dando espaço a atribuições mais significativas no contexto atual, como gestão da informação e liderança de equipes. Dessa forma, os secretários executivos desenvolveram um novo perfil, amparado principalmente na flexibilidade e na resiliência (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005; MARTINS et al., 2011).

As diversas competências agregadas à profissão do secretário executivo fizeram com que o seu aparato técnico, tático e estratégico fosse quase inteiramente reformulado (NONATO JUNIOR, 2009). Nesse sentido, quatro pilares passaram a permear a profissão: assessoria; consultoria; gestão e empreendedorismo.

Em 2002, a profissão foi incluída na Classificação Brasileira das Ocupações

(CBO) e, em 2004, o Ministério da Educação (MEC) estabeleceu, por meio da Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005, as novas diretrizes curriculares para os cursos de graduação em Secretariado Executivo, que definiram as competências que a formação na área deve possibilitar:

I – Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixados pelas organizações; II – Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; III – Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV – Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V – Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI – Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; VII – Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca de sinergia; VIII – Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX – Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X – Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI – Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII – Eficaz utilização de técnicas secretarias, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e XIII – Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (BRASIL, 2005).

Observa-se que esse amplo rol de competências, amparado em uma perspectiva estratégica, evoluiu sob muitos aspectos em relação às competências inicialmente definidas pelas leis de regulamentação. As circunstâncias contemporâneas favoreceram o desenvolvimento de um novo perfil profissional, o qual tornou o secretário executivo apto a participar na melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento das organizações. Bortolotto e Willers reconhecem que, “devido à flexibilidade do seu perfil, suas atribuições e competências, esse profissional tornou-se ‘peça-chave’ nas estruturas organizacionais” (2005, p. 45).

Um cenário organizacional caracterizado pela dinamicidade e pela diversidade demonstra que uma carreira linear não mais se ajusta aos perfis profissionais, ao mesmo tempo em que valoriza a proatividade e a autonomia, permitindo que o secretário executivo dotado desse novo perfil encontre amplo espaço para atuação nos mais diversos nichos. É indispensável que esse profissional esteja ciente do papel que assume. Reconheça suas competências técnicas, adicionadas à resiliência, ao comprometimento, ao bom senso nas tomadas de decisão e ao empenho no desenvolvimento constante de novas competências, configurações imprescindíveis nessa profissão.

## Metodologia

A abordagem adotada para a pesquisa é quali-quantitativa, pois, enquanto a pesquisa qualitativa visa encontrar padrões que permitam desenvolver

categorias conceituais que ilustrem, confirmem ou descartem suposições teóricas (GODOI, 2006), a quantitativa proporciona uma visão estatística da realidade social (SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2009). A investigação também pode ser classificada como: descritiva, por se preocupar com o processo e não simplesmente com os resultados e o produto; interpretativa, pois “busca encontrar padrões nos dados e desenvolver categorias conceituais que possibilitem ilustrar, confirmar ou opor-se a suposições teóricas” (GODOI, 2006, p. 124); e estudo de caso, uma vez que “tem como característica principal a busca por significados atribuídos pelos sujeitos às suas vivências e experiências pessoais” (GODOI, 2006, p. 117).

Os dados foram coletados por meio das seguintes fontes: obras e artigos científicos da área de Secretariado Executivo; leis de regulamentação da profissão; Classificação Brasileira de Ocupações (CBO); diretrizes curriculares

nacionais para os cursos de graduação em Secretariado; e grades curriculares dos cursos de Secretariado Executivo das Instituições de Ensino Superior (IES) públicas federais e estaduais.

Os dados foram sistematizados em tabelas, permitindo a categorização das disciplinas contempladas pelos cursos dentro dos campos do conhecimento responsáveis pela formação do profissional no Brasil, viabilizando a análise a partir do referencial teórico.

## Apresentação e análise dos dados

Uma análise dos currículos dos dezesseis cursos de bacharelado em Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais permitiu identificar os campos do conhecimento e as áreas descritas no Quadro 2 como responsáveis pela formação do profissional nesse contexto.

Quadro 2 – Campos do conhecimento e áreas abrangidas pelos cursos de Secretariado Executivo das IES públicas federais e estaduais

Campos	Áreas abrangidas
Princípios administrativos e organizacionais	Teorias administrativas. Administração estratégica. Planejamento e desenvolvimento organizacional. Organização, sistemas e métodos. Administração pública. Gestão de pessoas. Empreendedorismo. Inteligência competitiva nas organizações. Micro e macroanálise organizacional. Marketing empresarial. Chefia e liderança. Processo decisório. Conflito e negociação. Elaboração de projetos. Economia brasileira. Economia do setor público.
Gestão secretarial	Gestão secretarial. Técnicas secretariais. Assessoria executiva. Consultoria organizacional. Planejamento estratégico para secretariado. Administração e assessoria em relações públicas. Planejamento. Organização de eventos, cerimonial e etiqueta. Gestão documental e arquivística.
Psicologia organizacional	Psicologia organizacional. Relações interpessoais. Dinâmica de grupo. comportamento organizacional. Comunicação empresarial.
Língua vernácula e redação de documentos	Norma padrão escrita. Prática de leitura. Produção textual e acadêmica. Redação oficial e empresarial. Português instrumental. Textos administrativos. Linguagem e argumentatividade.
Línguas estrangeiras	Escrita da língua inglesa. Expressão oral da língua inglesa. Inglês para negócios. Escrita comercial em inglês. Tradução e versão do inglês. Redação acadêmica em língua inglesa. Língua espanhola. Espanhol empresarial. Redação comercial em espanhol. Técnicas de tradução em espanhol. Língua francesa. Língua brasileira de sinais.
Gestão contábil e matemática	Gestão contábil para secretariado. Análise contábil e orçamentária. Matemática elementar. Administração financeira. Matemática comercial e financeira. Mercado financeiro e de capitais. Estatística. Lógica.
Tecnologia da informação e comunicação	Competência informacional. Informática para secretariado. Tecnologia da informação. Novas tecnologias. Técnicas e tecnologia da comunicação oral. Administração de sistemas de informação e bancos de dados.
Relações internacionais	Comércio exterior. Relações internacionais. Introdução a atividades turísticas e hoteleiras.
Direito	Instituições de direito público e privado. Direito empresarial. Legislação social e direito do trabalho.
Sociologia, filosofia, história e ética	Realidade brasileira e cidadania. Panorama sociopolítico no Brasil e no mundo. Sociologia das organizações. Ciência política. História socioeconômica, política e cultural da América Latina. Fundamentos da ética.
Áreas/Atividades práticas complementares	Formação independente. Teoria geral do secretariado. Pesquisa aplicada ao Secretariado. Metodologia e técnicas de pesquisa. Estágio profissionalizante. Trabalho de conclusão de curso.

Fonte: elaborado pelos autores com base nas matrizes curriculares dos cursos de Secretariado das IES públicas federais e estaduais.

Os campos do conhecimento emergentes da análise demonstram que o perfil instituído para o secretário executivo nesse contexto é genérico e multidisciplinar. Assim, contempla um conjunto de saberes e conhecimentos de ordem científica, técnica, ética e social, que o permite contribuir para o aperfeiçoamento da qualidade e da produtividade das organizações.

Esses campos também parecem condizentes em termos de estrutura com os demais cursos de bacharelado em Secretariado Executivo não abrangidos pelo recorte da pesquisa (de instituições públicas municipais ou de instituições privadas). Segundo Maçaneiro e Kuhl (2013), as grades curriculares dos cursos de Secretariado Executivo do Brasil são compostas, basicamente, por conteúdos específicos da prática profissional (técnicas secretariais), somados a conteúdos de diferentes áreas do conhecimento (Administração, Letras, Contabilidade, Direito, Ciência da Computação etc.) e a conteúdos de caráter humanístico (Filosofia, Sociologia, Psicologia, etc.).

O Quadro 3 (Apêndice 1) demonstra as cargas horárias acumuladas de disciplinas obrigatórias atribuídas para cada campo do conhecimento descrito no Quadro 2. Com base nos dados expostos nesses dois quadros são realizadas as seguintes ponderações:

Inicialmente, observou-se que os cursos analisados apresentam diferentes enfoques, o que pode implicar na formação profissional de seus egressos. Dos dezesseis cursos, oito (50%) estão vinculados a departamentos de Administração ou Ciências Sociais Aplicadas

(UFC, UFPE, UFBA, UFPB, UNIOESTE, UEL, UNESPAR, UNICENTRO), quatro (25%) a departamentos de Letras/Línguas Estrangeiras ou Ciências Humanas (UNIFAP, UFV, UFSC e UEM) e quatro (25%) a um departamento próprio de Secretariado Executivo (UFS, UFRR, IFMT, UEPA). Entretanto, com raras exceções, todos apresentaram um padrão de comportamento relativamente homogêneo, estando a maioria voltada aos campos de princípios administrativos e organizacionais, a línguas estrangeiras e a áreas e atividades práticas complementares.

Todos os cursos analisados, exceto o da UFPE, contemplam disciplinas obrigatórias de línguas estrangeiras, em especial Inglês e Espanhol. Duas (UFV e UEM) também contemplam disciplinas obrigatórias de língua francesa. Como optativas, foram encontradas disciplinas de Inglês, Espanhol, Francês, Libras, Alemão, Italiano e Grego. No entanto, segundo dados do E-MEC (2014), apenas uma (6,25%) concede o título de secretário executivo bilíngue, e duas (12,5%) concedem o título de secretário executivo trilingue (UEPA e UEM).

Também se observou que os campos Psicologia organizacional, Língua vernácula e Redação de documentos e Tecnologia da informação e Comunicação apresentam percentuais de carga horária obrigatória baixos, se comparados aos campos Princípios administrativos e organizacionais, Línguas estrangeiras e outras áreas e atividades práticas complementares.

Além disso, apesar de grande parte das organizações estarem atualmente

inseridas em processos de internacionalização, apenas oito dos dezesseis cursos (50%) apresentam pelo menos uma disciplina do campo de relações internacionais, ocupando carga horária de disciplinas obrigatórias quase insignificante (1,08% na média de todas os cursos e máximo de 3,07%, na UFC). Bonzanini (2011) faz uma reflexão acerca da relação do secretário executivo com a internacionalização e a globalização. Segundo a autora, esse profissional tem um papel fundamental nesse contexto, pois, com a otimização de seus serviços, ele passa a ser o mediador de relações internacionais. Nesse sentido, a baixa carga horária identificada na pesquisa contradiz uma demanda emergente no contexto organizacional contemporâneo.

Evidenciou-se que o campo de gestão secretarial, que contempla disciplinas diretamente relacionadas às atribuições do profissional (como técnicas secretariais, assessoria executiva e consultoria organizacional e planejamento e organização de eventos), parece não ser prioritário nas grades curriculares, sendo a média de carga horária de todos os cursos analisados considerada baixa (12,90%). O principal motivo parece ser reflexo da dependência do Secretariado em relação a áreas que o complementam, como Administração e Letras, o que o torna um subdomínio fragmentado. Segundo Nonato Junior (2009), a Administração é uma ciência social aplicada que tem inspirado o avanço do conhecimento em Secretariado. Entretanto, as assessorias executivas devem buscar estabelecer um objeto de estudo próprio e integrado, assim como o surgimento de uma

identidade acadêmica fortalecida para a profissão.

Para atender às atuais demandas, os secretários devem apresentar uma série de competências técnicas e comportamentais. É fato que eles têm buscado aperfeiçoamento profissional constante, que proporciona um melhor nível de qualificação e os condicionam a conquistar espaços mais significativos e estratégicos. Todavia, considerando-se que atitudes são mais dificilmente acessíveis e desenvolvíveis (SPENCER, M. L.; SPENCER, M. S., 1993), e diante do alto nível de exigência das organizações em relação a competências comportamentais, é relevante que os cursos encontrem estratégias para focarem em campos do conhecimento como psicologia organizacional e sociologia, filosofia, história e ética, desenvolvendo competências como:

[...] iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (BRASIL, 2005).

O Secretariado apresenta limitações típicas de uma ciência em construção, que, assim como outras ciências caracterizadas pela interdisciplinaridade, como as Ciências da Computação e as Ciências da Informação, tendem a ser superadas a partir da inquietação dos profissionais e da realização de estudos científicos que favoreçam sua emancipação (NONATO JUNIOR, 2009).

Por meio da pesquisa científica, o profissional adquire potencial para desenvolver novas percepções de realidade, que o condicionam a participar ativamente de processos complexos, como

mudanças estruturais. Percebe-se uma ampla perspectiva de atuação para esses profissionais, que cada vez mais vêm adquirindo a capacidade de ler, interpretar, analisar e criticar o ambiente organizacional em que estão inseridos, formando um perfil profissional condizente com as complexas demandas contemporâneas.

## Considerações finais

Este estudo referiu-se a uma análise crítica da formação do secretário executivo no Brasil. O objetivo foi identificar se as estruturas curriculares dos cursos de bacharelado das IES públicas federais e estaduais apresentam condições para formar profissionais com perfil e competências que possam atender às necessidades organizacionais. Como principais resultados, evidenciou-se que:

Emergiram como campos do conhecimento responsáveis pela formação nas áreas: Princípios administrativos e organizacionais. Gestão secretarial. Psicologia organizacional. Língua vernácula e redação de documentos. Línguas estrangeiras. Gestão contábil e matemática. Tecnologia da informação e comunicação. Relações internacionais. Direito. Sociologia. Filosofia. História. Ética. Áreas e atividades práticas complementares. Com raras exceções, os cursos analisados apresentaram um padrão de comportamento relativamente homogêneo, sendo seus eixos fundamentais os campos: Princípios administrativos e organizacionais, Línguas estrangeiras e Atividades práticas complementares.

As diferentes realidades, economias e demandas locais não parecem estar re-

fletidas em suas estruturas curriculares, apesar das recomendações das diretrizes curriculares estabelecidas pelo MEC:

Os projetos pedagógicos dos cursos de graduação em Secretariado Executivo poderão admitir linhas de formação específicas, nas diversas áreas relacionadas com atividades gerenciais, de assessoramento, de empreendedorismo e de consultoria, contidas no exercício das funções de secretário-executivo, *para melhor atender às necessidades do perfil profissiográfico que o mercado ou a região exigirem* (BRASIL, 2005, grifo nosso).

É fato que considerar o contexto tem potencial para contribuir tanto para a inserção do profissional no mercado de trabalho quanto para o desenvolvimento local.

Apesar de grande parte das organizações estar inserida em processos de globalização, apenas uma parcela mínima dos cursos contempla disciplinas do campo de relações internacionais, que ocupam no máximo 3,07% da carga horária acumulada de disciplinas obrigatórias. Esses dados demonstram uma discrepância entre as competências desenvolvidas pelos cursos e as requeridas pelas organizações globalizadas.

Pelo fato de que as circunstâncias contemporâneas exigem desses profissionais uma série de competências comportamentais além das técnicas, é pertinente que os cursos direcionem esforços para as áreas contempladas pelos campos do conhecimento psicologia organizacional e sociologia, filosofia, história e ética, principalmente pela dificuldade inerente ao desenvolvimento de atitude (SPENCER, M. L.; SPENCER, M. S., 1993; DALMAU, 2013).

O sucesso e o reconhecimento do profissional de Secretariado Executivo depende igualmente de sua formação científica. Maçaneiro (2011), nesse sentido, destaca a necessidade de que os docentes de Secretariado vinculem suas atividades de sala de aula ao desenvolvimento da pesquisa científica, como forma de pôr a teoria em prática, contribuindo para a solução de problemas organizacionais. Por meio da pesquisa, esse profissional adquire potencial para desenvolver novas percepções de realidade, que o condiciona a participar de processos complexos, como mudanças estruturais.

O campo de Gestão Secretarial, que contempla disciplinas diretamente associadas às atribuições do profissional (como técnicas secretariais; assessoria executiva e consultoria organizacional; planejamento e organização de eventos; gestão documental e arquivística), não é prioritário nas grades curriculares. Uma das razões parece estar expressa na dificuldade em se articular as diversas subáreas do Secretariado Executivo como um objeto de estudo integrado.

Pressupõe-se que essa dificuldade é fortalecida em parte pelo vínculo e dependência da maioria dos cursos (64,28%) a departamentos de ensino de outras áreas (como Administração e Letras-Línguas Estrangeiras), o que inibe a emancipação e a expansão do curso, bem como compromete sua produção intelectual, dificultando a atuação do profissional de maneira bem fundamentada.

Positivamente, devido ao aumento gradual do nível de complexidade evidenciado tanto nos processos organizacionais quanto no perfil da profissão, o estudo

demonstrou que a perspectiva de atuação do secretário executivo no contexto contemporâneo é altamente promissora. Todavia, para que as competências apresentadas por esse profissional estejam devidamente alinhadas às expectativas das organizações, recomenda-se que sejam realizados estudos periódicos com vistas à possibilidade de reestruturação dos currículos das IES públicas federais e estaduais, assim como a contratação de professores com formação e experiência na área para integrar seus quadros docentes, contribuindo para o estabelecimento de uma demarcação científica na área, o que resultará no aperfeiçoamento das competências do secretário executivo e, conseqüentemente, na melhoria dos processos de gestão das organizações.

Para que o escopo da pesquisa possa ser expandido, recomenda-se que os cursos de bacharelado em Secretariado Executivo ofertados por instituições não contempladas pelo recorte da pesquisa sejam igualmente analisados. Assim, poderão emergir parâmetros que contribuam para o aumento dos níveis de qualidade dos cursos e reconhecimento do profissional da área. Igualmente, recomenda-se que sejam realizadas pesquisas em organizações de diversos nichos, para que se verifique as principais competências requeridas desses profissionais.

Esta investigação permitiu ampliar a compreensão acerca das competências secretariais atualmente requeridas pelas organizações e a formação de secretário executivo no Brasil, e poderá fomentar discussões no âmbito dos cursos de bacharelado em Secretariado Executivo

que favoreçam o estabelecimento de políticas voltadas ao seu fortalecimento e emancipação.

## Higher education and professional perspectives for executive assistants in Brazil

### Abstract

In order to suit the contemporary demands, surrounded by complexity, executive assistants have worked to rebuild their professional competencies. Considering the importance of investigating how their tasks were adapted to the current circumstances, this research refers to a critical analysis of the higher education of executive assistants in Brazil. The objective is to identify whether the curriculum frameworks have been able to form professional profile and skills that meet the organizational needs. This is a quantitative and qualitative, applied, descriptive and interpretative case study. Data were organized and analyzed from the fields responsible for the formation of the executive assistant. We found that the undergraduate programs covered by the research offer to the professional a generic and multidisciplinary profile, partly suitable to the organizations expectations. However, there is a clear fragmentation in the area, which seems to be a reflection of its dependence on complementary fields. Still, we considered the professional perspectives for executive assistants in Brazil highly promising, for the flexibility of their profile and its technical and behavioral expertise.

**Keywords:** Executive assistant. Higher education. Competencies.

## Referências

- BONZANINI, S. O profissional de secretariado executivo nas relações internacionais. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 1. n. 2. p. 143-162. jul.-dez. 2010.
- BORTOLOTTI, M.; WILLERS, E. Profissional de Secretariado Executivo: Explicação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*, Toledo, v. 1, n. 4, p. 45-56. 2005.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager*. New York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRANDÃO, H. O que é gestão por competências?. In: PIRES, A. *Gestão por competências em organizações do governo*. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. p. 13-22.
- \_\_\_\_\_. Competências no trabalho: Uma análise da produção científica brasileira. *Estudos de Psicologia*, Campinas, v. 2, n. 12, p. 149-158. dez. 2007.
- BRANDÃO, H.; GUIMARÃES, T. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan.-mar. 2001.
- BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J. Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: Para entender melhor a noção de competência. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 32-49. 2007.
- BRASIL. *Classificação Brasileira de Ocupações*. Ministério do Trabalho e Emprego. Disponível em: <<http://www.sinsesp.com.br/secretariasos/70/80-cbo>>. Acesso em: 30 jan. 2014.
- \_\_\_\_\_. *Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985*. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7377.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2014.

- \_\_\_\_\_. *Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996*. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19261.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19261.htm)>. Acesso em: 30 jan. 2014.
- \_\_\_\_\_. *Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005*. Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Ministério da Educação, 2005. Disponível em: <[http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf)>. Acesso em: 30 jan. 2014.
- DALMAU, M. *Disciplina Gestão por Competências*. Anotações de sala de aula. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2013.
- DUNCAN, M. The case for executive assistants. *Harvard Business Magazine*. Boston, MA: Harvard University Press, 2014.
- DURAND, T. Forms of incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. *Theory development for competent-based management*. v. 6 (A) in *Advances in applied business strategy*. Greenwich, CT: JAI Press, 2000.
- DUTRA, J. *Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- \_\_\_\_\_. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 5, Edição especial, p. 183-196. 2001.
- GODOI, A. Estudo de caso qualitativo. In: GODOI, C.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.
- LASTA, A.; DURANTE, D. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. *Secretariado Executivo em Revista*. Passo Fundo, v. 4, dez. 2008.
- LEAL, F.; FIATES, G. Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: Uma análise a partir da perspectiva dos gestores. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 4, n. 3, p. 30-57, dez. 2013.
- LEAL, F.; DALMAU, M. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico instituído para a profissão de Secretário Executivo: Um estudo de caso. *Prêmio de Produção Acadêmica / Científica*. São Paulo: SINSESP, 2014.
- LE BOTERF, G. *De la compétence: essai sur un attracteur étrange*. Paris: Les éditions d'organisations, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Compétence et navigation professionnelle*. Paris: Éditions d'organisations. 1999.
- \_\_\_\_\_. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed Editora, 2003.
- MAÇANEIRO, M.; KUHL, M. Estado da arte e rumo do conhecimento científico em Secretariado Executivo: Mapeamento e análise das áreas de pesquisa. *Revista de Gestão e Secretariado*. v. 4, n. 3, p. 157-188, dez. 2013. São Paulo: SINSESP, 2013.
- MARTINS, C.; GENGHINI, A.; TODOROV, M. A resiliência na atuação profissional em Secretariado. *Secretariado Executivo em Revista*, Passo Fundo, v. 7, p. 9-20, dez. 2011.
- NONATO JUNIOR, R. *Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo: a fundação das ciências da assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.
- PARRY, S. The quest for competencies. *Training*. v. 33, n. 7, p. 48-54. jun. 1996.
- PIRES, A. et al. *Gestão por competências em organizações do governo*. Brasília: ENAP, 2005.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 5. ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2009.

SPARROW, P.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: MABEY, C.; ILES, P. (Org.). *Managing learning*. London: Routledge, 1994. p. 57-69.

SPENCER, M. L.; SPENCER, M. S. *Competenza nel lavoro: Modeli per una performance superiori*. Tradução de Romano Gasperoni. Milano: Franco Angeli, 1995.

ZARIFIAN, P. *Objectif compétence*. Paris: Liaisons, 1999.

\_\_\_\_\_. *O modelo da competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas*. 2. ed. São Paulo: Senac, 2003.