

Desenvolvimento da competência para a gestão de conflitos: análise a partir dos currículos dos cursos em instituições de ensino superior público federal

Carine Bellettini Scheffer*, Katia Denise Moreira**,
Cibele Barsalini Martins***, Dilciomar Junior Baldin****

Resumo

Diante da real evolução da carreira secretarial, durante a qual se observa que o profissional se reinventou e passou a dominar diversas atividades organizacionais, inclusive, no plano estratégico e que dentre elas, está a gestão de conflitos, este estudo tem como objetivo, verificar se os currículos dos cursos de graduação em Secretariado Executivo das Instituições de Ensino Federal apresentam elementos que indiquem o desenvolvimento das competências para a gestão de conflitos. Em termos metodológicos, esta pesquisa optou pela abordagem qualitativa, de natureza básica e descritiva quanto aos objetivos. No que se refere à coleta de dados, selecionou-se, a partir do critério de nota máxima no Exa-

me Nacional de Desempenho dos Estudantes, Instituições de Ensino Superior Público Federal, que ofertam o curso de graduação em secretariado e quanto às técnicas aplicadas utilizou-se a bibliográfica e documental. Depois de confirmada a necessidade do desenvolvimento de competências para a gestão de conflitos, com base nos marcos legais da profissão secretarial, identificou-se que os cursos de graduação, avaliados durante a pesquisa, apresentam elementos, em seus currículos, que oferecem a possibilidade de desenvolvimento da gestão de conflitos aos graduandos.

Palavras-chave: Secretariado Executivo. Gestão de Conflitos. Competência.

<http://dx.doi.org/10.5335/ser.v13i0.8102>

* Secretária Executiva pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Atualmente é assistente administrativo na Reason Tecnologia. E-mail: carinebellettini@gmail.com

** Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Mestra em Administração Universitária e Secretária Executiva pela mesma Instituição. Pesquisadora nas áreas de Administração e Secretariado. Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Prática em Gestão e Secretariado (PPGSEC/UFSC). E-mail: katia.denise@ufsc.br

*** Professora na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutora (2013) e Mestre (2004) em Administração pelo Programa de pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho. Editora Científica da Revista Gestão e Coordenadora do Grupo de Pesquisa e Prática em Gestão e Secretariado. E-mail: cibelemartins@ufsc.br

**** Estudante de graduação em Secretariado Executivo na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Membro discente do Grupo de Pesquisa e Prática em Gestão e Secretariado (PPGSEC/UFSC). E-mail: dilciomar.baldin@grad.ufsc.br

1 Introdução

De forma a acompanhar as mudanças no mercado, que ocorreram nos últimos anos, o profissional do secretariado executivo se reinventou e passou a dominar várias atividades que antes ficavam a cargo de profissionais de outras áreas, como, por exemplo, os administradores (SABINO; ANDRADE JÚNIOR, 2011). Complementam o exposto, Grasel et al. (2015) quando comentam que o profissional de secretariado executivo, ao longo dos anos, passou de um empregado apenas operacional para um profissional que assessora os setores táticos e estratégicos nas organizações.

Grasel et al. (2015) apontam ainda, que o secretário adquiriu conhecimento em diversas áreas, tais como: contábil, marketing, jurídico, comércio exterior, etc., além de ser um profissional habilitado e flexível e que assume diferentes papéis nas organizações. Sobre essa evolução secretarial Lessa e Schell (2015, p. 137) afirmaram que: “o profissional de secretariado executivo tem adquirido ao longo do tempo uma gama de novas competências que o mercado globalizado tem requerido”, acredita-se que ao se posicionar de tal forma, ou seja, a favor daquilo que é tendência no mercado, o profissional de secretariado executivo aumenta suas possibilidades de inserção nas diversas áreas das organizações.

Ao que se refere à aceitabilidade do secretariado executivo inserido no mercado de trabalho e, conseqüentemente, nas organizações, Santos e Moretto (2011) afirmam que o profissional é bem aceito, visto que possui competências e características desejáveis pelas empresas. Outra colocação significativa dos autores é a de que

A procura pela qualificação constante também tende a contribuir muito com a demanda do profissional no mercado de trabalho, acompanhando a dinâmica econômica de forma positiva (SANTOS; MORETTO, 2011, p. 29).

Diante da situação ora apresentada, ou seja, da evolução das competências secretarias, alinhadas as necessidades de um mercado de trabalho que exige um profissional de secretariado diferenciado, em termos de qualificação, surge à possibilidade do secretário como mediador de conflitos, como apontado por Moreira e Olivo (2012). Todavia, há de se considerar se na formação dos profissionais de Secretariado Executivo, neste caso específico, as Instituições de Ensino Superior (IES) Público Federal, com nota 5 no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (Enade), aborda-se conteúdo para o desenvolvimento de competências para a gestão de conflitos. Assim, emerge a seguinte questão de pesquisa deste estudo: os graduandos dos cursos de secretariado executivo de Instituições de Ensino Superior Público Federal estão desenvolvendo competências na área de gestão de conflitos?

Considerada a possibilidade da mediação de conflitos como atividade inerente da profissão secretarial (MOREIRA; OLIVO, 2012), este estudo busca verificar se os currículos dos cursos de graduação de Secretariado Executivo das Instituições de Ensino Superior Público Federal apresentam elementos que indiquem o desenvolvimento de competências para a gestão de conflitos. Para tanto, avalia-se que é necessário verificar nos documentos legais da profissão secretarial a demanda pelo desenvolvimento da competência para a gestão de conflitos;

conhecer a estrutura curricular dos cursos de Graduação em Secretariado Executivo das Instituições de Ensino Superior (IES) Público Federal escolhidas para análise e, conseqüentemente, buscar nos planos de ensino dos cursos escolhidos para avaliação, a existência de elementos que indiquem o desenvolvimento da competência ora proposta.

Acredita-se ser relevante dissertar sobre o tema, uma vez que, no dia a dia, o profissional de secretariado enfrenta situações conflituosas e lidar com tais conjunturas exige desenvolvimento de competências específicas, considerando a complexidade que envolve essa atmosfera. No que se refere à contribuição teórica, são apresentadas análises dos documentos oficiais da profissão, das Instituições de Ensino Federal e, também, estudos sobre o desenvolvimento da competência de gestão de conflitos.

O estudo está dividido em seis seções, a primeira esta introdutória, que apresenta o tema problema; na sequência tem-se o arcabouço teórico que fundamenta a pesquisa e, em seguida, os procedimentos metodológicos. A quarta seção traz a análise de dados e a quinta estão os resultados; na sexta e, última seção, externam-se as considerações finais, seguidas das referências.

2 Referencial teórico

2.1 Conceitos de competência

Na idade média, a competência estava relacionada ao poder qualificado a uma instituição ou a um indivíduo para julgar sobre alguma questão, tempos

depois, passou a significar o reconhecimento social da capacidade de deliberar a respeito de algum assunto (ISAMBERT-JAMATI, 1997). Hilsdorf (2012) explica que a palavra competência, em tempos contemporâneos, tem várias compreensões e, sendo assim, é importante distinguir o conceito de competência, da palavra, que é utilizada no contexto cotidiano, fora do contexto organizacional. Para o autor, a última, se refere à capacidade de resolver problemas, a aptidão e habilidade, enquanto, a primeira, está associada a uma atitude proativa.

Sobre o conceito de competência, há duas correntes que se destacam: a americana e a francesa. No que se refere a primeira, Spencer; Spencer (1993), definem a competência como uma característica intrínseca do indivíduo, que é causalmente relacionada a um critério referenciado como efetivo e/ou desempenho superior, em um trabalho ou em uma situação.

Sobre a segunda vertente, Le Boterf (1995), define a competência como um saber atuar responsável, que solicita mobilização, inclusão e transmissão de conhecimentos, recursos e habilidades, em alguma circunstância profissional e, Durand (2000) apresenta a competência como resultante da interação entre três elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais são interdependentes e essenciais para alcance de determinado objetivo. O Quadro 1 sintetiza o dissertado pelo autor:

Quadro 1 – Dimensões da competência

Eixos	Definição	Palavras-chaves
Conhecimento	Conjuntos organizados de informações absorvidas pelo indivíduo, que proporcionam entender o mundo diante de suas perspectivas.	Informações; saber o quê e saber por quê.
Habilidade	Capacidade de proceder concretamente de acordo com propósitos ou processos predefinidos; de usar o conhecimento de maneira proveitosa; de saber fazer algo.	Técnica; treinamento e saber como fazer.
Atitude	Comportamentos diante das situações, interesse e determinação para conquistar algo, o querer fazer.	Interesse; determinação e querer fazer.

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Durand, 2000.

Observa-se a partir do ilustrado no Quadro 1 a associação entre os eixos e suas definições e, de forma geral, pode-se concluir que a partir de uma gama de informação sobre uma determinada matéria, alinhadas a técnicas e ao interesse, o indivíduo torna-se competente em relação a um fenômeno.

Derivada das duas correntes apresentadas, a Brasileira tem como expoentes, Fleury e Fleury (2001, p. 184-187) que indicam que “Competência é um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à

organização e valor social ao indivíduo.” Seguindo o mesmo traço teórico, Romero (2010) define competência como o agregado de conhecimentos, habilidades atitudes e comportamentos, relacionada ao progresso do sujeito com base nas experiências organizacionais.

Vale destacar a posição de Fleury e Fleury (2001) e Fleury (2002) sobre a competência não ser resumida a uma relação de atributos interligados ao trabalho ou a um determinado conhecimento ou capacidade, mas sim, vinculá-la a ações e significados, cuja representação está retratada no Quadro 2:

Quadro 2 – Ações e significados que caracterizam competências profissionais

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 pelas autoras com base em Fleury e Fleury, 2001 e Fleury, 2002.

No Quadro 2, distinguem-se ações e reações que envolvem o conceito de competência. Nota-se também, a proximidade entre a corrente brasileira e as demais apresentadas principalmente naquilo que se refere à conceitualização. Tal afirmativa reforça o já mencionado sobre a derivação da teoria nacional a partir das correntes francesa e americana.

No que se refere às competências dispostas no Código Brasileiro de Ocupações do Ministério do Trabalho e Emprego, sob o código 2523, para secretários executivos e bilíngues, tem-se distinguidas: a postura profissional, a empatia, o autocontrole, a ética, a adaptabilidade as mudanças organizacionais, o dinamismo, a iniciativa, a boa comunicação tanto na língua portuguesa quando em idiomas estrangeiros, a liderança, a busca constante de conhecimentos, entre outras (BRASIL, 2002). No entanto, acredita-se que não basta apenas “ter” competências, é preciso também desenvolvê-las, assunto a ser tratado na seção que segue.

2.2 Desenvolvimento de competências

O desenvolvimento de competências se dá por meio da aprendizagem (SONNENTAG; NIESSEN; OHLY, 2004), que abrange a obtenção de conhecimento, habilidades e atitudes (DURAND, 2000; ILLERIS, 2004). A aprendizagem pode ser conceituada como uma modificação moderadamente permanente na capacidade ou na conduta do indivíduo, modificável para novas circunstâncias encontradas por ele (POZO, 2002).

Lacombe (2005), destaca a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas

quando expõe que “[...] cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento”. O autor ainda explica que não é possível um indivíduo ser desenvolvido através de outra pessoa e menciona a responsabilidade pela aprendizagem de um estudante, por exemplo, expondo que compete ao estudante assimilar o que lhe é transmitido, já que “nenhum professor conseguirá ensinar se o aluno não estiver interessado em aprender” (p. 322).

Dessa maneira, vale lembrar que, para conquistar um perfil profissional voltado para o autodesenvolvimento e para a aprendizagem contínua, é necessário que as organizações se envolvam com a educação e com o desenvolvimento dos indivíduos, pondo em ação “sistemas educacionais que privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades, em vez de privilegiar, apenas, o conhecimento técnico e instrumental” (EBOLI, 2001, p. 111).

Dutra (2007) afirma que os atos de desenvolvimento podem ser separados em duas categorias, por sua natureza: ações de desenvolvimento formais e informais. As formais são organizadas por meio de conteúdos programáticos específicos e “envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas” (DUTRA, 2007, p. 67) e cita como exemplos os cursos e seminários. Já as informais, segundo o autor, consistem em condutas no próprio ambiente de trabalho ou em acontecimentos relacionados com o desempenho do profissional, que podem ser projetados de diferentes maneiras, sempre inserindo a pessoa a ser desenvolvida como estágios e visitas, dentre outros.

Sobre o assunto, Bíscoli (2005) expõe que para, o caso específico, do secretário executivo, para o desenvolvimento das competências que as organizações necessitam, os cursos de graduação devem focar em formar profissionais que atuem como assessores executivos, o mais perto possível dos centros deliberativos da organização, possuindo condições de também, executar funções de gestor, empreendedor e articulador.

Vale lembrar que o desenvolvimento de competências é também matéria tratada pelo Ministério de Educação, que estabeleceu por meio da Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005, as diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação em Secretariado Executivo, cujo artigo 4º determinou quais são as habilidades e competências que devem ser desenvolvidas durante o processo de formação,

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções;

IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII - eficaz utilização de técnicas 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).

Em termos de desenvolvimento de competências, observa-se que os currículos da graduação do curso de bacharel em Secretariado Executivo contemporâneos, construídos a partir das diretrizes curriculares do Ministério da Educação, buscam promover o desenvolvimento de competências dos alunos que serão formados (GALINDO; CARVALHO; SOUZA, 2011). Sobre as competências secretarias, a seção que segue traz mais detalhes.

2.3 Competências secretarias

Acerca do profissional de secretariado, Nonato Júnior (2009) explica que diante do elevado nível de complexidade a que as organizações foram submetidas, diversas competências foram agregadas à profissão e seu aparato técnico, tático e estratégico foi quase inteiramente reformulado. Leal e Dalmau (2014, p. 152) complementam ao dizerem que as “Atividades mecânicas foram gradativamente substituídas por quatro pilares que atualmente permeiam a profissão: assessoria; consultoria; gestão e empreendedorismo”.

Desde os anos 1990 até a atualidade vem ocorrendo mudanças significativas no perfil do Profissional de Secretariado Executivo (BORTOLOTTI; WILLERS,

2005). O Quadro 3, exemplifica algumas mudanças ocorridas nas atividades e atribuições durante os anos:

Quadro 3 – A valorização das responsabilidades da secretária

A valorização das responsabilidades da secretária	
Antes	Depois
* Executora de rotinas	* Gerenciamento de execução de rotinas
* Datilógrafa	* Editora de textos
* Arquivista	* Planejadora, organizadora e mantenedora de dados e informações em arquivos, inclusive eletrônicos
* Atendente de telefone	* Atendimento global aos clientes
* Quebra-galhos	* Intermediadora de acontecimentos, negociadora, facilitadora
* Mecânica	* Criativa
* Submissa	* Empreendedora
* Dependente	* Autônoma
* Disponível	* Acessível
* Seguidora	* Líder
* Resolvedora de problemas	* Realizadora de previsões objetivas
* Cartão de visitas	* Agente de marketing e endomarketing

Fonte: Natalense, 1998.

A partir dos estudos de Natalense (1998), outros autores começaram a focar seu trabalho no sentido da transformação da profissão, entre eles destacam-se o de Carvalho e Grisson (2002, p. 447) quando comentam a transformação no perfil do profissional de secretariado executivo que: “deixou de ser uma executora de pequenas tarefas para exercer funções criativas [...]”. Nesse sentido, Carvalho e Grisson (2002) e Cordeiro (2009) acreditam que tal fato ocorreu porque o profissional de Secretariado Executivo buscou o aperfeiçoamento de suas competências.

Neiva e D’Elia (2009) expõem que ao longo dos anos, a profissão e o profissional enfrentaram diversas transformações. O avanço da tecnologia possibilitou que novos processos passassem a fazer parte do dia a dia do secretário. O Quadro 4 retrata as mudanças no perfil do profissional de Secretariado Executivo.

Quadro 4 – Perfil do profissional de secretariado

Ontem	Década de 1990	Século XXI
Formação dispersiva, autodidatismo.	Existência de cursos específicos para formação.	Amadurecimento profissional – código de ética.
Falta de qualquer requisito para aprimoramento.	Cursos de reciclagem e de conhecimentos peculiares.	Constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo.
Ausência de política para recrutamento e seleção.	Exigência de qualificação e definição de atribuições e plano de carreira.	Visão holística e trabalho em equipe, consciência profissional.
Secretário como função.	Secretário como profissão.	Secretário com reconhecimento profissional e comprometido com resultados.
Falta de recursos.	Domínio em informática e outros conhecimentos.	Necessidade constante de aprimoramento e de novos conhecimentos e de visão do negócio.

Fonte: Neiva e D'Elia, 2009.

Ao analisar o Quadro 4, encontra-se a correlação entre as mudanças no perfil do profissional de secretariado e o desenvolvimento econômico e social. Moreira e Olivo (2012, p. 37) corroboram com o posto, ao comentarem que “a comparação entre os perfis do profissional de secretariado de ontem e de hoje evidencia que as competências do secretário executivo mudaram; as atividades meramente mecânicas dos anos sessenta e setenta estão em processo de extinção”. Os autores ressaltam ainda, que a amplitude da atuação do profissional de Secretariado Executivo é estabelecida pela estrutura e natureza da organização, tal como o gerenciamento dos líderes, que definem qual é a forma de assessoramento que o profissional desempenhará; o correto é que será a todo o momento ao lado dos indivíduos que têm poder decisório nas organizações.

Com a amplitude na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo, como consequência do desenvolvimento de competências específicas, o secretário

tem capacidade para realizar as atribuições descritas no art. 4º da Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985 (BRASIL, 1985), que são:

I. planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II. assistência e assessoramento direto a executivos; III. coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; IV. redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V. interpretação e sintetização de textos e documentos; VI. taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII. versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII. registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX. orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; conhecimentos protocolares (BRASIL, 1985).

Leal e Dalmau (2014, p. 153) comentam também, que o repertório de competências sustentado em uma visão estratégica “[...] favoreceu o desenvolvimento de novo perfil, amparado na

interdisciplinaridade, flexibilidade e resiliência, que viabilizou a sua promoção e participação na melhoria dos processos de gestão e desenvolvimento das organizações”.

Diante do exposto, concorda-se com o dito por Moreira e Olivo (2012) sobre as tendências de mercado para o profissional de secretariado, ou seja, que são propícias e que cabe ao profissional “correr atrás” de novas chances dentro de sua carreira e que uma delas é como mediador de conflitos, competência foco deste estudo.

2.4 Gestão de conflitos

Considera-se que a gestão de conflitos é, hoje, uma ação indispensável em termos de ambiente organizacional. Sobre esse tipo de gestão, Fiorelli, Fiorelli e Malhadas Júnior (2008, p. 6) a definem como o ato de “identificá-lo, compreendê-lo, interpretá-lo e utilizá-lo para benefício de cada indivíduo, das famílias, dos grupos sociais, das organizações e enfim, da sociedade”.

Sob essa perspectiva, vale mencionar que situações antagônicas

[...] não surgem simplesmente, elas têm como ponto de partida uma conjuntura de diversidade. As diferenças podem acontecer por vários motivos, contudo sempre estarão inseridas em um contexto (MOREIRA; OLIVO, 2012, p. 38).

No que se refere ao conflito propriamente dito, Robbins o conceitua como

[...] uma situação que se desencadeia quando uma das partes nota que a outra parte afeta ou pode afetar desfavoravelmente alguma coisa que a primeira julga importante (2005, p. 326).

Todavia, o autor ressalta que

O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção da existência do conflito, há um acordo geral de que ele não existe (ROBBINS, 2005, p. 326).

Interessante trazer a visão de Winiarski (1995, p. 1) cuja definição de conflito abrange as visões teóricas sobre a matéria:

[...] há pouco tempo o conflito estava interligado a uma conduta indesejável e era visto como uma característica de indivíduos que não conseguiam se relacionar com os outros, que não faziam parte da equipe ou, simplesmente, não se encaixavam. A melhor maneira de lidar com o conflito era evitá-lo. [atualmente] é visto como uma dinâmica interpessoal e quando tratado de maneira correta, pode ser ao menos administrado, muitas vezes, resolvido e, provavelmente, terá resultados bastante criativos.

Tal idealização do conflito alinha-se ao teorizado por Robbins sobre a influência do conflito nos grupos organizacionais:

[...] alguns conflitos apoiam os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho; estes são os *conflitos funcionais*, formas construtivas de conflito. Por outro lado, existem conflitos que atrapalham o desempenho do grupo; são formas destrutivas ou *disfuncionais* de conflito (ROBBINS, 2005, p. 327, grifo do autor).

Quanto à definição do melhor método para conduzir situações de conflito nas organizações, é necessário reparar no histórico de cada situação. A resistência, que é uma característica daquele

que defende sua opinião, é normal em todas as esferas de conflito, e sendo assim, é preciso competência para gerir e até mesmo sanar situações de conflito (MOREIRA; OLIVO, 2012). Quanto à questão da competência para gerir situações antagônicas, Durante et al. (2010, p. 12) evidenciam que os profissionais de Secretariado Executivo:

[...] assumem o papel de facilitador nas relações interpessoais e são elementos-chave no gerenciamento dos conflitos. Além disso, se utilizam de estratégias apropriadas para mediar as relações, procurando resolver as divergências com soluções que satisfaçam as duas partes envolvidas, bem como fazem uso do diálogo.

Moreira e Olivo (2012) acreditam que o profissional de secretariado executivo, está preparado para a gestão de conflitos pela sua trajetória, na qual atuaram como protagonistas em diversos conflitos; pela possibilidade de atuação em diversas áreas, devido às competências desenvolvidas por meio da formação; pela postura fundamentada na ética e no profissionalismo. Os autores, inclusive, destacam a possibilidade de atuação do profissional como mediador de conflitos ao afirmarem que:

[...] o amadurecimento do profissional de secretariado e a demonstração de que não há temor frente à mudança e à revisão de conceitos. A transversalidade de conhecimento, a resolutividade, a polivalência, a inovatividade e a multifuncionalidade são exemplos de novas competências agregadas ao contemporâneo perfil do profissional de Secretariado Executivo, as quais, a partir de suas definições, habilitam, previamente, o secretário executivo a exercer a mediação de conflitos (MOREIRA; OLIVO, 2012, p. 50).

Com base no exposto, é visível que a gestão de conflitos está cada vez mais presente no cotidiano do profissional de secretariado executivo, fundamentando assim o proposto por este estudo. Na seção seguinte, apresenta-se os procedimentos metodológicos que sustentam o desenvolvimento e o alcance dos objetivos desta pesquisa.

3 Procedimentos metodológicos

No que se refere à abordagem, este estudo adotou a qualitativa, assim sendo, não houve preocupação com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão do fenômeno (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Neste caso, se buscou entendimento sobre a possibilidade de desenvolvimento da competência para gerir conflitos em cursos, específicos, os de graduação em Secretariado.

Quanto aos objetivos a pesquisa é descritiva, pois de acordo com Gil (2002, p. 42) “tem como objetivo primordial descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Assim, foram descritos os elementos como competências, secretariado e gestão de conflitos e as relações entre eles.

Em relação à natureza da pesquisa, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 34) é considerada básica, pois tem como objetivo “[...] gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. Ou

seja, o estudo não é aplicado, apenas faz considerações sobre o desenvolvimento da competência para gestão de conflitos.

No que se refere às técnicas de coleta de dados, esta pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental. Bibliográfica, pois há a utilização de material teórico, retirado de livros e periódicos dos campos pesquisados, que, diante do proposto, envolve as áreas de secretariado, competências e gestão de conflitos. No que se refere à documental, este estudo utilizou legislação da área secretarial, especificamente a Lei 7.377, de 30 de setembro de 1985, tendo em vista que a Lei n.º 6.556, de 5 de setembro de 1978 não traz elementos sobre as atribuições contemporâneas do secretariado executivo e a Lei n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996, apenas altera os art. 2º, 3º, 4º e 6º da Lei 7.377, que não tratam das atribuições. Utilizou-se ainda, documentos oficiais das Instituições de Ensino Superior (IES) selecionadas para estudo. A partir das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação, em Secretariado Executivo – Resolução N.º 3 de 23 de junho de 2005, outro marco legal da profissão secretarial, verificou-se a necessidade de desenvolver competências para a gestão de conflitos nos cursos de graduação das IES.

Comprovada tal primordialidade, partiu-se, então, para a escolha das IES a serem analisadas. Observa-se que se trata de um universo de 47 instituições que ofertam o Curso e, optou-se pela verificação dos planos de ensino das universidades federais com nota 5 no ENADE, consideradas de excelência, por terem o

melhor desempenho no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes.

Definida a amostra da pesquisa, Universidade Federal de Viçosa (UFV) e Universidade Federal do Ceará (UFC), iniciou-se a partir da ementa de cada uma das disciplinas que compõem o currículo do curso de secretariado das universidades, a busca por elementos que indicassem o desenvolvimento da competência para a gestão de conflitos. Para tanto, foram estabelecidas palavras-chave associadas ao tema, tais como: conflitos, gestão de conflitos, conflitos interpessoais, relacionamento interpessoal, mediação e negociação.

4 Resultados e discussões

4.1 Apresentações das universidades federais

A Universidade Federal de Viçosa originou-se da Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV), criada pelo Decreto 6.053, de 30 de março de 1922 e tem por tradição, mais desenvolvida, a área de agropecuária, porém, contemporaneamente, vem apresentando caráter eclético, ao se aprofundar em outras áreas do conhecimento, tais como, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e Tecnológicas, Ciências Humanas, Letras e Artes. (UFV, 2016). A UFV dispõe de três *campi*, que são o campus Viçosa, o Florestal e o *campus* Rio Paranaíba, sendo que o curso de Secretariado Executivo se localiza no *campus* Viçosa, no Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (UFV, 2016).

Segundo UFV (2016), o curso de Secretariado Executivo Trilíngue foi idealizado, criado e implantado pelo Prof. Maurício Xavier e iniciou em 1991 como uma habilitação do curso de Letras – Secretário Executivo Português-Inglês – Secretário Executivo Português-Francês. Esta habilitação foi reconhecida pelo MEC em 1995 e em 1997 foi aprovada a transformação da habilitação para curso de Secretariado Executivo Trilíngue Português-Francês-Inglês, reconhecida pelo MEC em 12-6-2003, Portaria n° 1446 (UFV, 2016).

A Universidade Federal do Ceará é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação e foi criada pela Lei n° 2.373, em 16 de dezembro de 1954, instalada em 25 de junho do ano seguinte (UFC, 2016). Sediada em Fortaleza, Capital do Estado, a UFC é um braço do sistema do Ensino Superior do Ceará e sua atuação tem por base todo o território cearense, de forma a atender às diferentes escalas de exigências da sociedade (UFC, 2016).

O curso de Secretariado Executivo está localizado na Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado (Feaacs) e é decorrente de um processo de reflexão e amadurecimento da coordenação do curso, tendo ainda o apoio de professores do Departamento de Administração, ao qual o curso está vinculado, da Pró-reitoria de Graduação (PRGr) e de integrantes do corpo docente (UFC, 2016).

De ambas as Universidades foram coletadas as ementas de cada disciplina do Curso de Graduação de Secretariado Executivo e, na sequência, analisadas. A apresentação dos dados coletados está disposta na seção que segue.

4.2 Apresentação e análise dos dados

De acordo com o objetivo deste estudo, alinhado ao determinado metodologicamente, a análise dos dados, apresenta primeiro a verificação nos documentos legais da profissão de Secretariado Executivo, a demanda pelo desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. Na sequência, aponta-se a presença ou não de elementos que indiquem o desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. O Quadro 5 ilustra a verificação no que se refere às atribuições da profissão definidas pela Lei 7.377, de 30 de setembro de 1985:

Quadro 5 – Atribuições do Secretariado Executivo – Lei 7.377 de 30/09/1985

Atribuições	Gestão De Conflitos
I. Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria;	Não está relacionado com gestão de conflitos.
II. assistência e assessoramento direto a executivos;	Não está relacionado com gestão de conflitos.
III. coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas;	Não está relacionado com gestão de conflitos.
IV. redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro;	Não está relacionado com gestão de conflitos.
V. interpretação e sintetização de textos e documentos;	Não está relacionado com gestão de conflitos.
VI. taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro;	Não está relacionado com gestão de conflitos.
VII. versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa;	Não está relacionado com gestão de conflitos.
VIII. registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas;	Não está relacionado com gestão de conflitos.
IX. orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; conhecimentos protocolos.	Não está relacionado com gestão de conflitos.

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985.

Observa-se no Quadro 5, que as atribuições secretariais não tratam da gestão de conflitos objetivamente, no entanto, compreende-se que ela está implícita em tarefas como, por exemplo, nos incisos I, II e III. Supõe-se a partir do contextualizado neste estudo, sobre a evolução da carreira, que se houver uma revisão da Lei, que é de 1985, será incluso algum elemento que trata da gestão de situações conflituosas.

Outro marco regulatório, neste no âmbito da formação, é a Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005, do Ministério de Educação para as diretrizes curriculares nacionais, cuja análise está presente no Quadro 6:

Quadro 6 – Competências secretariais – Diretrizes Curriculares Nacionais

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

Fonte: elaborado pelas autoras com base em Resolução da Câmara de Educação Superior n. 3 de 2015.

A partir do ilustrado no Quadro 6, nota-se que as competências exigidas para a formação do Secretariado Executivo nas Diretrizes Curriculares Nacionais apresentam de forma mais explícita, no inciso VI, a necessidade de

desenvolvimento de competências para a gestão de conflitos, como também, subjetivamente, em outros incisos como, por exemplo, I, II, III, IV, VII, VIII, IX e X. Assim, verificada a necessidade de desenvolvimento de competências para a

gestão de conflitos, dá-se seguimento ao estudo, com a análise das ementas das disciplinas que formam o currículo dos cursos ora avaliados.

A Universidade Federal do Ceará dispõe aos graduandos do curso de Secretariado Executivo o total de 48 disciplinas obrigatórias voltadas para diversas áreas, tais como: Administração, Comunicação, Financeira e Línguas. Nessa, os graduandos têm a aprendizagem das línguas estrangeiras Inglesa e Espanhola e, também, o aprofundamento na língua materna Portuguesa técnica, para o âmbito organizacional.

No que se refere à gestão de conflitos, observa-se elementos em cinco disciplinas: a) Comportamento Organizacional - são tratados os conflitos organizacionais; b) Psicologia Aplicada ao Trabalho I - um dos objetivos da disciplina é o estudo sobre reação ao conflito interno; c) Dinâmica Gerencial - aborda a compreensão comportamental nas organizações; d) Modelos de Gerência - trata do desenvolvimento gerencial e modelos de liderança, líderes esses que são responsáveis por gerir conflitos e e) Técnica de Secretariado II - um dos objetivos é atuação interpessoal e intergrupal, momento em que pode haver a necessidade da gestão de conflitos (UFC, 2006).

O currículo do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Viçosa oferece 36 disciplinas obrigatórias para os graduandos. Assim como a Universidade Federal do Ceará, a UFV também dispõe da diversidade nas áreas de conhecimento para o curso de Secretariado, porém, a diferença entre as duas Universidades está relacionada com a aprendizagem de línguas estrangeiras.

Na UFV, os graduandos aprendem as línguas Inglesa, Espanhola e Francesa, diferentemente da UFC, que dispõe de duas línguas estrangeiras e a Portuguesa técnica. Observou-se no currículo da UFV elementos para o desenvolvimento da gestão de conflitos nas disciplinas: a) Psicologia - que tem na ementa conteúdos mais voltados à introdução da psicologia e sistemas teóricos, porém apresentam fundamentos e processos de comportamentos, nos quais o conflito é abordado, sendo esse, subjetivamente, abordado na disciplina; b) Assessoria e Gestão estratégica - aborda questões étnico-racial no mundo dos negócios e c) Estágio Supervisionado - momento em que é realizado o assessoramento e assistência aos diretores, que lidam com gestão de conflitos diariamente.

Diante da análise de dados ora apresentada, considera-se que na Universidade pesquisada os currículos dos cursos apresentam disciplinas que ofertam, de alguma forma, alguma matéria para a gestão de conflitos. Na seção seguinte, reflete-se sobre os resultados dessa pesquisa.

4.3 Resultados

Apresentados e analisados os dados, observar-se que a Lei que regulamenta a profissão secretarial, Lei 7.377, de 30 de setembro de 1985, não apresenta elementos explícitos sobre a atribuição de gerir conflitos, no entanto, de forma subjetiva compreende-se que os incisos I, II e III, do artigo 4º, demandam competência para tanto. No que se refere as Diretrizes Curriculares para o curso de graduação em Secretariado Executivo,

está mais clara a necessidade de desenvolvimentos de competências para a gestão de conflitos, no inciso VI, do artigo 4º, objetivamente, e, nos incisos I, II, III e X, do mesmo artigo de forma subjetiva.

Confirmada a necessidade do desenvolvimento de competências para a gestão de conflitos, a partir dos marcos legais da profissão secretarial, supõe-se que os cursos de graduação que alcançaram a nota máxima no ENADE, apresentam elementos, em seus currículos, que ofereçam tal possibilidade aos graduandos. Tal fato se confirma, visto que ambas as Instituições, têm incluído em seus currículos, disciplinas que promovem o desenvolvimento da competência para a gestão de conflitos. Na UFC, conforme apresentam os dados, em cinco disciplinas, Comportamento Organizacional, Psicologia Aplicada ao Trabalho I, Dinâmica Gerencial, Modelos de Gerência e Técnica de Secretariado II oferecidas, respectivamente, no 4º, 6º, 4º, 5º e 7º semestres do curso. Nas ementas estão dispostos temas como: conflitos organizacionais, comunicação interpessoal e reação ao conflito interno, os quais acredita-se ser apresentados para reflexão e prática dos acadêmicos.

Já na UFV, o elemento é apresentado na disciplina Psicologia, que é ofertada no 1º e/ou 2º semestre do curso de graduação. Na ementa da disciplina há a palavra-chave “conflito”. Destaca-se que, de acordo com o descrito na ementa a disciplina, o objetivo é tratar de conflitos pessoais, fato que não descaracteriza o ora proposto, uma vez que os conflitos pessoais também precisam ser geridos, visto que é fato comprovado científica-

mente que o campo pessoal do indivíduo afeta o desenvolvimento do profissional. Há também, elementos subjetivos na disciplina de Assessoria Executiva e Gestão Estratégica, oferecida no 7º semestre, e no Estágio Supervisionado, oferecido no 8º semestre da graduação.

Retomando o dito por Moreira e Olivo (2012) sobre o profissional de Secretariado Executivo estar preparado para a gestão de conflitos por ter uma trajetória, na qual atuaram como protagonistas em diversos conflitos; pela possibilidade de atuação em diversas áreas, devido às competências desenvolvidas por meio da formação; pela postura fundamentada na ética e no profissionalismo, complementa-se que nos casos estudados, apesar de nenhuma das Universidades ofertarem uma disciplina específica para gestão de conflitos, confirma-se a presença de matérias que promovem o desenvolvimento de competências para tanto, durante a graduação.

5 Considerações finais

De acordo com o exposto no estudo, evidenciou-se a evolução do profissional de secretariado executivo, a multifuncionalidade, as competências e as atribuições apresentadas nos documentos oficiais da profissão e os cursos de graduação. Dessa maneira, verificou-se que o perfil do profissional foi se aperfeiçoando com o passar dos anos, agregando conhecimento e competências para atuação secretarial, principalmente, em áreas estratégicas das organizações, como, por exemplo, naquilo que se refere à gestão de conflitos.

Nesse sentido, este estudo propôs investigar se os graduandos dos cursos de secretariado executivo de Instituições de Ensino Superior Público Federal estão desenvolvendo competências para a Gestão de Conflitos. Buscando atingir tal propósito de, foi verificado nos documentos legais da profissão de Secretariado Executivo, a demanda pelo desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. Nos documentos legais da profissão secretarial, Lei 7.377, de 30 de setembro de 1985 e Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação, observou-se a demanda para o desenvolvimento da competência de gestão de conflito, na primeira de forma mais indireta, implícita em atribuições como assistência e assessoramento direto a executivos, coletas de informações para consecução de objetivos e metas da empresa. Já na segunda, mais claramente, quando dispõe sobre o domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis como exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e comunicação interpessoais ou intergrupais.

Após a verificação nos documentos legais, foi realizada a análise dos Planos de Ensino, oferecidas nos cursos de Secretariado Executivo das Universidades Federais do Ceará e de Viçosa, com o objetivo de identificar se nos cursos que obtiveram nota 5, excelência no Enade, apresentam no currículo de seus cursos de graduação em Secretariado elementos que possibilitam os graduandos desenvolverem a competência de gestão de conflitos, fato que foi confirmado, conforme o exposto na seção 4.2.

Constata-se na seção dos resultados, que o objetivo da pesquisa foi alcançado e, consequentemente, foi respondida à pergunta de pesquisa deste estudo, qual seja: os graduandos dos cursos de secretariado executivo das Instituições de Ensino Superior Público Federal estão desenvolvendo competências na área de gestão de conflitos? Ou seja, nas Universidades definidas para verificação, há elementos, nas ementas das disciplinas, que indicam o desenvolvimento da competência ora buscada.

É importante destacar que, durante a realização da pesquisa houve limitações, tais como: conhecer se de fato, aquilo que consta na ementa das disciplinas é desenvolvido em sala de aula. Assim, sugere-se para estudos futuros, pesquisa aplicada nas Instituições, a fim de verificar como o conflito ou gestão dele são reproduzidos pelos docentes, como também, a percepção dos discentes sobre a matéria. Indica-se também a ampliação do estudo para outras Instituições, a fim de verificar toda a abrangência do tema nos currículos dos cursos em graduação em Secretariado, visto que, essa é uma competência a ser desenvolvida.

Development of conflict management competence: analysis from curriculum courses in federal higher education institutions

Abstract

Facing a real evolution of the secretarial career, during which is possible to observe that the professional reinvented himself and started to dominate several organizational activities, including, at the strategic level and, among them, conflict management, this study aims to verify if the curriculum of the undergraduate courses in the Executive Secretariat of the Federal Education Institutions provides elements that indicate the competences for conflict management development. In methodological terms, this research is basic and descriptive and was opted for use the qualitative approach. About the data collection, were selected the Federal Higher Education Institutions, which offered the undergraduate course in executive secretariat and that obtained the greatest grade in the National Student Performance Examination. As results, after confirming the need for the conflicts competencies management development, based on the legal frameworks of the secretarial profession, it was identified that the undergraduate courses, evaluated during the research, present elements in their curriculum that offer the possibility of conflict management development, for undergraduates.

Keywords: Executive Secretariat. Conflict Management. Competence.

Referências

- BÍSCOLI, Fabiana Regina Veloso. Elementos da formação do secretário executivo. *Revista Expectativa*, Paraná, v. 4, n. 4, p. 1-2, 2005.
- BORTOLOTO, M.; WILLERS, E. *Profissional de Secretariado Executivo*: explanação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*, v. 1, n. 4, 2005.
- BRASIL. Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF, 1985. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm>. Acesso em: 22 out. 2016.
- _____. Ministério do Trabalho e Emprego. Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <<http://www.mtebo.gov.br/cbosite/pages/downloads.jsf>>. Acesso em: 22 out. 2016.
- _____. 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. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2016.
- CARVALHO, A. P.; GRISSON, D. *Manual de secretariado executivo*. São Paulo: Difusão Cultural do Livro Ltda., 2002.
- CORDEIRO, R. L. *Competências complementares: secretário executivo e administrador trabalho final de graduação em secretariado executivo bilíngue*. Monografia de Graduação. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2009.
- DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. *Theory Development for Competent-Based Management*. Greenwich, CT: JAI Press, 2000. v. 6(A).
- DURANTE, D. G.; SANTOS, M. E. M.; DALPAZ, R. A. B. B. *Gerenciamento de conflitos no cotidiano secretarial*. In: 23a SEMANA ACADÊMICA SECRETARIADO EXECUTIVO, 4-6 nov. 2010, Toledo, PR.

- DUTRA, J. S. *Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas, 2007.
- EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org.). *Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.
- FIORELLI, J. O.; FIORELLI, M. R.; MALHADAS JÚNIOR, M. J. O. *Mediação e solução de conflitos: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, Edição Especial, p. 183-196, 2001.
- FLEURY, M. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____. *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.
- GALINDO, A. G.; CARVALHO, I. D. C.; SOUZA, E. C. P. *Cursos de bacharelado em secretariado na região norte do Brasil: análise exploratória de suas matrizes curriculares*. 2011a. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/xviii_consec_2012/2_lugar_artigo_cursos_bacharelado.pdf>. Acesso em: 9 set. 2016.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>>. Acesso em: 23 out. 2016.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GRASEL, C. A. et al. A empregabilidade dos profissionais de secretariado executivo nas microrregiões de Chapecó e Concórdia do Estado de Santa Catarina. In: ENCONTRO NACIONAL ACADÊMICO DE SECRETARIADO (ENASEC), 4, 14-16 out. 2015, Londrina/PR. *Anais...* Londrina: UEL, 2015. p. 94-105. Disponível em: <<http://www.abpsec.com.br/abpsec/index.php/a-pesquisa/repository/func-startdown/510/>>. Acesso em: 14 de ago. de 2016.
- HILSDORF, C. O que é competência? *Portal Carreira e Sucesso*. 2012. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/columnistas/carlos-hilsdorf/o-que-e-competencia>>. Acesso em: 19 de set. 2016.
- ILLERIS, K. A model for learning in working life. *The Journal of Workplace Learning*, London, v. 16, n. 8, p. 431-441, Dec. 2004.
- ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista L'orientation scolaire et professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). *Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa*. Campinas: Papirus, 1997.
- LACOMBE, F. J. M. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. Análise das competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo. *Revista de Gestão Secretarial*, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 143-174, dez. 2014.
- LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. In: _____. *Les éditions d'organisations*. Paris: Quatrième Tirage, 1995.
- LESSA, J. K.; SCHELL, M. M. As competências do profissional de Secretariado e a utilização de ferramentas de Gestão em Organizações. In: MARTINS, C. B.; D'ELIA, B. (Org.). *Modelos de gestão no contexto do profissional de Secretariado*. Florianópolis: Cad, 2015.
- MOREIRA, K. D.; OLIVO, L. C. C. de. O profissional de Secretariado Executivo como mediador de conflitos. *Gesec*, v. 3, n. 1, p. 30-53, jun. 2012.
- NATALENSE, L. *A secretária do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NEIVA, E. G.; D'ELIA, M. E. S. *As novas competências do profissional de secretariado*. São Paulo: Editora IOB, 2009, p. 29-39.

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

POZO, J. *Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2002.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 11. ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROMERO, V. Gestão por competências e habilidades. *Administradores.com*. 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/tecnologia/gestao-por-competencias-e-habilidades/46925/>>. Acesso em: 17 de out. 2016.

SABINO, R. F.; ANDRADE JÚNIOR, José Alberto Ferreira de. Secretariado: formação e mercado no Estado de Sergipe. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 4-31, jan./jun. 2011. Disponível em: <www.revistagestaoesecretariado.org.br>. Acesso em: 22 out. 2016.

SANTOS, M. E. dos; MORETTO, C. F. O mercado de trabalho do secretário executivo no contexto da dinâmica produtiva e do emprego recentes no Brasil. *Revista do Secretariado Executivo*, Passo Fundo, n. 7, p. 21-35, 2011.

SONNENTAG, S.; NIESSEN, C.; OHLY, S. Learning at work: training and development. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, New Jersey, v. 19, p. 249-289, Jan. 2004.

SPENCER, L.; SPENCER, S. *Evaluación de competencia en el trabajo: Modelos para un desempeño superior*. 1993. Disponível em: <<http://es.scribd.com/doc/19788609/Libro-Competencias-Spencer#scribd>>. Acesso em: 7 jan. 2007.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ (UFC). *A Universidade*. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade>>. Acesso em: 14 set. 2016.

_____. *Projeto Político-Pedagógico*. 2006. Disponível em: <<https://si3.ufc.br/sigaa/public/>

[curso/ppp.jsf?lc=pt_BR&id=657453](#)>. Acesso em: 10 nov. 2016.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA (UFV). Disponível em: <<http://www.ufv.br/>>. Acesso em: 10 out. 2016.

WISINSKI, J. *Como resolver conflitos no trabalho*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.