Data de recebimento do artigo: 1-1-2017
Data de aceite do artigo: 7-2-2018
DOI: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.632>

Competências comportamentais dos profissionais de secretariado: o impacto da atuação internacional da empresa

Walkíria Aparecida Gomes de Almeida

Mestre em Administração, com concentração em Gestão Internacional, pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). E-mail: w_almeida35@hotmail.com (Brasil)

Felipe Mendes Borini

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP). Professor do Programa de Mestrado e Doutorado em Gestão Internacional (PMDGI) da Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM). E-mail: fborini@espm.br (Brasil)

Eduardo César Pereira Souza

Mestrando em Linguística na Universidade Cruzeiro do Sul (UNICSUL) e membro do Núcleo de Estratégia, Gestão e Estudos Organizacionais (NEGEO/UNIFAP). E-mail: edwardsouza3@gmail.com (Brasil)

RESUMO

Neste artigo questiona-se se as competências comportamentais necessárias para profissionais de secretariado de empresas domésticas são requeridas em igual intensidade quando o profissional atua em empresas internacionalizadas. O profissional de secretariado possuiu competências específicas para sua atuação profissional. Ele está inserido no processo gerencial das empresas, trabalha ao lado do poder decisório, aperfeiçoa resultados em times, atua como agente facilitador fazendo a intermediação entre a empresa e o cliente interno e externo (Neiva & D'Elia, 2009). O objetivo deste trabalho é observar se as empresas internacionais exigem em maior intensidade competências comportamentais dos profissionais de secretariado. Para tanto, ancoramo-nos em uma revisão teórica em que discute a questão das competências individuais comportamentais para os profissionais de secretariado. Os dados foram coletados por meio de uma pesquisa *survey* com 252 profissionais de secretariado. O resultado mostra que, tanto as empresas domésticas quanto as internacionalizadas demandam em intensidade similar o conjunto de competências comportamentais. As implicações desse resultado repercutem em três domínios: para os estudos de competências individuais, para a gestão e formação dos profissionais do secretariado.

PALAVRAS-CHAVE: Profissional de Secretariado. Competências. Internacionalização.

Secretaries' Behavioral competencies: the impact of the company's international scope

ABSTRACT

The secretary / assistant has specific skills for his / her professional performance. Moreover, he is also a facilitating agent, mediating between the company and the internal and external client (Neiva & D'Elia, 2009). In this article we have questioned whether the behavioral competencies required for secretaries of domestic companies are demanded at the same intensity when the professional works at internationalized companies. The objective of this study is to observe if international companies require more intense behavioral competencies from these professionals. We are anchored in a theoretical review of individual behavioral competencies for secretaries. The data was collected through a survey conducted with 252 secretaries. The result has shown that for both domestic and internationalized companies, the behavioral competencies are required in similar intensity. The implications of this result have repercussions in three areas: the studies of individual competencies, management and professional secretariat formation.

KEYWORDS: Administrative secretariat professional. Competencies. Internationalization.

Como referenciar em APA:

Almeida, W. A. G., Borini, F. M. & Souza, E. C. P. (2018). Competências comportamentais dos profissionais de secretariado: o impacto da atuação internacional da empresa. *R.G.Secr., GESEC*, 9(1). doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.632>

Como referenciar em ABNT:

ALMEIDA, W. A. G.; BORINI, F. M.; SOUZA, E. C. P. Competências comportamentais dos profissionais de secretariado: o impacto da atuação internacional da empresa. *R.G.Secr., GESEC*, v. 9, n. 1, 2018. doi: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i1.632>

THOMSON REUTERS

Introdução

O profissional de secretariado possui competências específicas para sua atuação profissional. Ele está inserido no processo gerencial das empresas, trabalha ao lado do poder decisório, otimiza resultados em times, atua como agente facilitador fazendo a intermediação entre a empresa e o cliente interno e externo (Neiva & D'Elia, 2009). Ademais, deve estar apto a lidar com o fluxo de informações, com as finanças, participar de reuniões, organizá-las, resolver problemas, assumir papel de liderança e planejar a rotina e trabalho da sua área, assim como ser capaz de dialogar sobre assuntos de interesse do seu executivo (Duncan, 2011). Isso significa que, esse colaborador, no decorrer da sua carreira depende tanto de uma formação geral como específica para ajustar suas entregas de acordo com os gestores com quem atua (Pignataro, 2013).

Desse modo, quando uma empresa contrata um profissional de secretariado ela deseja um perfil que contemple os dois níveis de competência: técnica e comportamental. A competência técnica em partes é adquirida pela formação específica. As diretrizes do Ministério da Educação (MEC) para os cursos de secretariado estabelecem treze competências técnicas (Brasil, 2005). Todavia, pouco se sabe sobre as competências comportamentais para os profissionais de secretariado (Neiva & D'Elia, 2009).

Muitas empresas priorizam as competências comportamentais porque existe a necessidade de o profissional solucionar as demandas de assessoramento com qualidade e agilidade, sempre mantendo o seu equilíbrio.

Assim, embora, as competências comportamentais tenham sido o centro do debate para profissionais de cargos de linha que trabalham nas organizações (Cheetham & Chivers, 1996; Zarifian, 2001; Fleury & Fleury, 2004; Dutra, 2004; Faissal, 2005; Boyatzis, 2008; Menegon, Reis & Sarfati, 2013; Winck, Froehlich, Bohnenberger, Bessi & Schreibe, 2016), nota-se que os cargos de assessoria, em especial do profissional de secretariado ainda recebe pouca atenção (Neiva & D'Elia, 2009). Se por um lado, podemos estender o perfil das competências dos administradores para os profissionais de secretariado (Neiva & D'Elia, 2009), ainda pouco sabemos da variância que possa existir quanto ao tipo de organização (Iizuka & Almeida, 2014). Nesse sentido questionamos se as competências comportamentais necessárias para profissionais de secretariado de empresas domésticas são as mesmas exigidas para o profissional que atua em empresas internacionalizadas. Defendemos que existe uma diferença em termos de intensidade. Em outras palavras, no uso das competências no dia a

dia. Neste artigo, o objetivo é mostrar que empresas internacionais exigem mais competências comportamentais dos profissionais de secretariado. Ademais, entendemos por empresas internacionais as de capital estrangeiro no Brasil, assim como, as brasileiras com atuação por meio de investimento direto no exterior (Oliveira Jr. & Borini, 2009).

A importância de comparar as competências comportamentais dos profissionais de secretariado que atuam em empresas domésticas em relação às empresas internacionalizadas pode ser justificada sob dois pontos de vista: o acadêmico e o gerencial.

A partir dos anos 2000 aumentou de maneira expressiva a internacionalização das empresas brasileiras, assim como o interesse acadêmico por elas (Moraes, Strelhau & Turolla, 2015). Da mesma maneira, as empresas estrangeiras ganharam maior relevância estratégica (Oliveira Jr. & Borini, 2009) e o investimento direto estrangeiro, mesmo com a recente crise, manteve seus patamares (Sobeet, 2017). Isso significa que a internacionalização pela capacidade de resiliência e diversificação que concede à empresa, impele com que muitas organizações domésticas considerem tal estratégia como forma de manutenção de sua vantagem competitiva. Portanto, faz-se necessário entender se existe a diferença de intensidade das competências comportamentais requeridas pelos profissionais de secretariado das empresas internacionalizadas perante as nacionais para a formação dos profissionais e para o direcionamento das decisões nas organizações.

Este artigo está estruturado por uma revisão teórica em que é apresentada a questão das competências individuais comportamentais para os profissionais de secretariado e os argumentos que sustentam a hipótese central. Na metodologia explicamos a pesquisa *survey* conduzida, assim como os constructos e as medidas de ajuste. Ao final, são apresentados os resultados, suas implicações e a conclusão.

Referencial Teórico

A competência individual mostra o desempenho de um indivíduo num determinado projeto, trabalho ou tarefa. Ela está relacionada ao conhecimento adquirido, à articulação a partir das habilidades desenvolvidas no dia a dia e a entrega de resultados (Fleury & Fleury, 2001). Entretanto, a competência do indivíduo não é um estado, não se reduz a um conhecimento ou *know-how* específico. Ela compreende a capacidade que o indivíduo tem de tomar iniciativa, fazer mais do que é solicitado e assumir responsabilidades (Zarifian, 2001). Atribuir competências a um indivíduo visa torná-lo pronto para a ação consciente e com

conhecimento de causa (Amatucci, 2000). Em suma, a Visão Baseada em Recursos (VBR) considera as competências individuais como base de conhecimento produtivo e prerrogativa para a vantagem competitiva organizacional (Fleury & Fleury, 2001; Dutra, 2004; Kretzer & Menezes, 2006).

Nesse sentido, em 2005, com a publicação da Resolução n. 3, o MEC (Brasil, 2005) estabeleceu as competências e habilidades do profissional de secretariado e, com isso, inicia-se uma reflexão sobre o futuro dessa profissão.

A iniciativa do MEC (Brasil, 2005) contribuiu com a profissão em especial para sua profissionalização. No entanto, ainda nos questionamos quanto às competências comportamentais para o profissional de secretariado (Neiva & D'Elia, 2009; Menegon, Reis & Sarfati, 2013). Além disso, não existe um relacionamento equânime entre o conjunto de competências estabelecido pelo MEC (Brasil, 2005) e a natureza da empresa (nacional, nacional internacionalizada ou estrangeira no Brasil). Ubeda (2009) enfatiza que a gestão de competências individuais pode ser um pilar para a gestão estratégica de pessoas porque a empresa pode acompanhar o desenvolvimento dos seus funcionários, e, conseqüentemente, criar e gerir competências organizacionais que sustentem suas atividades de inovação. Nesse contexto, a seleção baseada em competências individuais é uma forma ética e segura, pela qual o entrevistador pode identificar se o candidato tem condições de exercer o cargo oferecido (Oliveira, 2006). Por outro lado, o cenário empresarial vem passando por processos de transformações e a área de gestão de pessoas trabalha para que o profissional esteja adequado às vagas disponíveis nas empresas (Dutra, 2004). Logo, diante de um cenário empresarial com mudanças contínuas de tecnologia e negócios globais faz-se necessário entender se a intensidade das competências comportamentais exigidas dos profissionais de secretariado varia conforme a internacionalização da empresa.

Como se sabe, a partir do advento da globalização, algumas competências começaram a ser mais trabalhadas e/ou exigidas, tais como as competências comportamentais. A atuação internacional exige que os profissionais tenham autonomia, iniciativa, comprometimento com os objetivos e estratégias e, dessa forma, os funcionários devem desenvolver um maior número de competências relativas à sua área e maior senso de responsabilidade (Damasceno, 2007). Todavia, em se tratando do profissional de secretariado, nota-se certa escassez no tocante às pesquisas científicas que explorem as competências comportamentais (Iizuka & Almeida, 2014).

De acordo com o MEC (Brasil, 2005), as competências estabelecidas para o

Secretariado são: 1- capacidade de articulação; 2- visão generalista das organizações; 3- exercício de funções gerenciais; 4- utilização de raciocínio lógico, crítico e analítico; 5- habilidade para lidar com modelos inovadores de gestão; 6- domínio dos recursos de expressão e comunicação; 7- receptividade e liderança para o trabalho em equipe; 8- adoção de meios alternativos relacionados com a qualidade e produtividade de serviços; 9- gerenciamento de informações; 10- gestão e assessoria administrativa; 11- capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; 12- eficaz utilização das técnicas secretariais; 13- iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. Desse conjunto, ao relacionar com os estudos de competências comportamentais identificadas por Cheetham e Chivers (1996), Zarifian (2001), Fleury e Fleury (2004), Dutra (2004), Faissal (2005), Boyatzis (2008), Neiva e D'Elia (2009) e Menegon, Reis e Sarfati (2013) encontramos cinco conjuntos de competências comportamentais que nominamos a seguir: relacionamento com o cliente, trabalho em equipe, gestão do tempo, negociação e criatividade/ inovação.

Eis que então nos questionamos se esse conjunto de competências comportamentais exigido dos profissionais de secretariado varia em termos de intensidade quando uma empresa é internacionalizada. A prerrogativa para tanto, remanesce no caráter dinâmico, complexo e multifocal que cerca as empresas com atuação internacional (Costa, Borini & Amatucci, 2013). Isso acontece desde os estágios iniciais da estratégia de internacionalização da empresa e se incrementa com o crescimento da organização (Floriani, Fleury & Borini, 2012), ou seja, passando pela exportação, parcerias até chegar ao investimento direto externo que é a multinacional (Borini, Ferreira, Coelho, Proença, 2006). Consequentemente se a estratégia se altera e torna mais complexa isso implica dizer que as competências comportamentais são exigidas em maior intensidade para os profissionais, especificamente para os profissionais de secretariado que atuam como assessores dos executivos envolvidos em estratégias internacionais. Logo, advogamos que:

Hipótese 1: A intensidade das competências comportamentais exigida dos profissionais de secretariado de empresas internacionais é maior quando comparada com empresas domésticas.

Metodologia

O presente trabalho é de cunho quantitativo já que existe um problema bem definido,

concreto (Silva, Lopes & Braga, 2014). A pesquisa quantitativa pauta-se na objetividade, adota uma linguagem matemática e é influenciada pelo positivismo, que afirma que a realidade deve ser entendida com base na análise de dados brutos (Gerhardt & Silveira, 2009). Os dados quantitativos foram alcançados por meio de escala de medição e solicitam valores numéricos que indicam quantificação (Anderson, Sweeney & Williams, 2007).

No tocante ao instrumento de coleta de dados, aplicou-se um questionário elaborado de acordo com a revisão da literatura e validado por 10 especialistas (consultoras, palestrantes, *coaching*, secretárias e assessora executiva), e no final respondido por 252 profissionais de Secretariado durante os intervalos das atividades, nas salas de palestras, do Congresso Internacional de Secretariado (Coins) que ocorreu em Santos/SP, no período de 20 a 22 de agosto de 2015.

Para o desenvolvimento da escala utilizou-se como base os estudos de competências (Barros, Silva, Lima & Brito, 2013; Felício, Lopes, Salgueiro & Parreira, 2007; Brandão, Andrade & Guimarães, 2012; Sant’anna, Moraes & Kilimnik, 2005; Neiva & D’Elia, 2009) relacionadas às competências comportamentais que buscávamos explorar: relacionamento com o cliente, trabalho em equipe, gestão do tempo, negociação e criatividade/ inovação. De acordo com a dimensionalidade usada pelos autores Barros *et al.* (2013), Felício *et al.* (2007), Brandão, Andrade e Guimarães (2012) e Sant’anna, Moraes e Kilimnik (2005) foi proposta uma escala *Likert* de cinco pontos, sendo um para “discordo totalmente” e cinco para “concordo totalmente”. Abaixo apresentamos as questões que perfizeram cada um dos conjuntos de competências.

No constructo *relacionamento com o cliente* as variáveis medem se é frequente o profissional direcionar esforços para a satisfação dos clientes; se o profissional frequentemente tem a visão de clientes internos e externos como fonte de resultados da empresa; se resolve os problemas dos clientes internos e externos; e se se esforça para conhecer o perfil e as expectativas dos clientes internos e externos.

No constructo *criatividade* as variáveis verificam frequência das atividades utilizando a criatividade; se continuamente são resolvidos problemas de forma criativa no dia a dia; se o profissional conquista credibilidade do gestor quando utiliza criatividade nos projetos e atividades rotineiras; e se constantemente exige criatividade da equipe.

No constructo *gestão do tempo* as variáveis que compõem este constructo são se o profissional com frequência administra o tempo por meio de planejamento e estabelecimento de prioridades; se trabalha administrando o tempo e realizando muitas atividades; se delega

atribuições para a equipe; e se trabalha continuamente com gestão do tempo em reuniões e eventos.

No constructo *trabalho em equipe* verifica-se constantemente que o profissional de secretariado motiva a equipe para participar de projetos; se ele compartilha informações com a equipe; se frequentemente mantém um relacionamento mais próximo com equipe; e se na rotina diária estimula a equipe para a tomada de decisões.

No constructo *negociação* verifica-se a negociação envolvendo parceiros; o grau de exigência com negociações frente a clientes internos e externos, a continuidade da apresentação de propostas de negociação; e se negocia com constância com agências de viagens, hotéis, *buffets* e outros segmentos.

Na Tabela 1 apresentamos a confiabilidade dos constructos das competências comportamentais investigadas.

Tabela 1 - Alpha Cronbach

Constructo	Alpha Cronbach
Relacionamento com o cliente	0,503
Criatividade	0,541
Gestão do tempo	0,567
Trabalho em equipe	0,593
Negociação	0,548

Fonte: Elaborada pelos autores (2017), com base nos dados coletados.

Resultados

Na Tabela 2 é apresentada a importância das competências comportamentais do profissional de secretariado da nossa amostra. Percebe-se que, exceto para a competência de negociação, as demais atingem um nível de resposta de concordância quanto a sua necessidade para o profissional de secretariado. A competência para a qual foi atribuída maior importância foi a de relacionamento com o cliente, seguida de trabalho em equipe, gestão do tempo, criatividade e inovação e negociação. Todavia, uma análise do desvio padrão mostra que a valoração dos cinco conjuntos de competência está num mesmo nível, em especial as quatro primeiras.

Tabela 2 – Competências comportamentais

Competências do MEC	Média	Desvio padrão
Relacionamento com o cliente	4,278	0,641
Trabalho em equipe	3,995	0,694
Gestão do tempo	3,902	0,816
Criatividade/inação	3,801	0,671
Negociação	3,288	0,849

Fonte: Elaborada pelos autores (2017), com base nos dados coletados.

Quanto ao *relacionamento com o cliente*, 93% direcionam seus esforços para a excelência no atendimento. Outros 90,9% enxergam os clientes como fonte de resultados da empresa. Já 73,8% trabalham para resolução dos problemas dos clientes e 66% têm bom conhecimento do perfil e das expectativas dos clientes internos externos. Em toda a sua extensão, a variável válida demonstra que 74,2%, dos 252 respondentes apontam que possuem bom relacionamento com o cliente, uma vez que apresentam 4 como valor mínimo de média das respostas. Quanto às competências de *criatividade e inováção*, 63,1% exercem atividades com criatividade. Outros 69,1% resolvem problemas utilizando a criatividade. Já 59,5% acreditam que o gestor valoriza a sua criatividade utilizada nos projetos e atividades rotineiras. Por fim, 56,8% exigem criatividade da sua equipe. Quanto à *gestão do tempo*, 71,1% administram o tempo por meio de planejamento e estabelecimento de prioridades. Outros 74,2% trabalham administrando o tempo e realizando muitas atividades. Finalmente, 58,7% administram o tempo em reuniões e eventos.

Sobre o *trabalho em equipe*, 48,8% motivam a equipe para participar de projetos. Outros 80,5% compartilham informações. Já 80,2% direcionam esforços para manter um relacionamento mais próximo com o time e 67,4% estimulam a equipe na tomada de decisões.

Na *negociação*, 40,1% negociam com parceiros. Já 50,0% são exigidos nas negociações com clientes internos e externos. Outros 39,3% apresentam propostas de negociação. Por fim, 58,7% negociam com agências de viagens, *buffets* e outros segmentos.

Assim, em todos os casos, a amostra parece retratar uma realidade em que o profissional de secretariado passivo não tem espaço no mercado. Em vez disso, a demanda das empresas tem aumentado à medida que o profissional parece apto para participar do cotidiano das empresas em diferentes frentes, conjugando tarefas ao mesmo tempo, buscando soluções com criatividade para aumentar a eficiência em seu trabalho difundindo isso nas

equipes, buscando bom relacionamento com os demais, compartilhando informações e estando pronto em muitos dos casos, inclusive, para fazer propostas a clientes e representar suas empresas.

Em que pese à relevância de tais resultados discutidos até o momento, as competências necessárias ao profissional de secretariado abrangeriam não só a esfera técnica, mas também a comportamental. Num primeiro momento, a maior parcela dos respondentes alegou trabalhar com foco nos clientes, conhecendo o perfil da clientela da empresa e direcionando esforços para satisfazer suas demandas. Num segundo plano, mas não menos importante, planejar o tempo das atividades, estar pronto para realizar múltiplas tarefas e dividir informações com a equipe para otimizar os resultados são requisitos imprescindíveis para profissionais de secretariado. Essa demanda de eficiência passa por buscar alternativas para atender as necessidades com criatividade, ganhando tempo para outras tarefas que por vezes se fazem necessárias, como agir e auxiliar nas negociações e tratando de alguns assuntos com o cliente final.

No entanto, apesar de ter detectado as competências do profissional, permanece ainda em aberto a nossa hipótese quanto ao fato de uma exigência de maior intensidade de competências dos profissionais de secretariado de empresas internacionalizadas. Para tanto, foi realizado um teste de comparação de médias apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Competências comportamentais dos profissionais de secretariado das empresas nacionais e estrangeiras

		N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média	t	df	Sig
relacionamento com cliente	internacional	102	4,228	0,628	0,062	-1,018	250	,310
	nacional	150	4,312	0,650	0,053			
criatividade	internacional	102	3,752	0,654	0,065	-,939	250	,349
	nacional	150	3,833	0,683	0,056			
gestão do tempo	internacional	102	3,964	0,797	0,079	,994	250	,321
	nacional	150	3,860	0,829	0,068			
trabalho em equipe	internacional	102	3,951	0,705	0,070	-,830	250	,407
	nacional	150	4,025	0,688	0,056			
negociação	internacional	102	3,392	0,832	0,082	1,616	250	,107
	nacional	150	3,217	0,856	0,070			

Fonte: Elaborada pelos autores (2017), com base nos dados coletados.

Os resultados das médias para a intensidade das competências comportamentais dos profissionais de secretariado das empresas internacionalizadas – seja brasileira no exterior ou estrangeira no Brasil – perante as empresas de capital nacional não apresentam uma diferença

significativa. Apesar de os resultados das médias dos dois grupos não ser exatamente idêntico, os resultados do teste t maior que o nível de significância de 0.05 mostra que a diferença das médias não pode ser considerada. Desse modo, a hipótese H1 proposta não é suportada.

Todavia, como a amostra era composta de empresas brasileiras internacionalizadas e estrangeiras no Brasil, prosseguimos nossa análise averiguando cada um desses grupos separadamente perante as empresas nacionais.

Na Tabela 4 são apresentados os resultados para essa comparação. Como pode ser observado nos números dos testes t de cada comparação, nenhum deles obteve valor maior que 1,96 ou significativo ao nível de 0.05. Consequentemente, tal resultado assevera o primeiro achado, ou seja, não suporta a hipótese H1 proposta.

Tabela 4 - Competências comportamentais dos profissionais de secretariado das empresas nacionais versus internacionalizadas e das empresas nacionais versus estrangeiras

				Desvio	Erro			
		N	Média	Padrão	padrão da	t	df	Sig
					média			
relacionamento com cliente	nacional	150	4,312	0,650	0,053	1,730	203	,085
	internacionalizada	55	4,136	0,623	0,084			
criatividade	nacional	150	3,833	0,683	0,056	,655	203	,513
	internacionalizada	55	3,764	0,653	0,088			
gestão do tempo	nacional	150	3,860	0,829	0,068	,134	203	,894
	internacionalizada	55	3,842	0,853	0,115			
trabalho em equipe	nacional	150	4,025	0,688	0,056	-,234	203	,816
	internacionalizada	55	4,050	0,655	0,088			
negociação	nacional	150	3,217	0,856	0,070	-1,289	203	,199
	internacionalizada	55	3,386	0,777	0,105			
relacionamento com cliente	nacional	47	4,335	0,624	0,091	,218	195	,828
	estrangeira	150	4,312	0,650	0,053			
criatividade	nacional	47	3,739	0,661	0,096	-,829	195	,408
	estrangeira	150	3,833	0,683	0,056			
gestão do tempo	nacional	47	4,106	0,709	0,103	1,838	195	,068
	estrangeira	150	3,860	0,829	0,068			
trabalho em equipe	nacional	47	3,835	0,749	0,109	-1,617	195	,108
	estrangeira	150	4,025	0,688	0,056			
negociação	nacional	47	3,399	0,901	0,131	1,258	195	,210
	estrangeira	150	3,217	0,856	0,070			

Fonte: Elaborada pelos autores (2017), com base nos dados coletados.

Em suma, o resultado acima relatado nos permite afirmar que “A intensidade das competências comportamentais exigida dos profissionais de secretariado de empresas

internacionais é similar quando comparada com empresas domésticas”. Em outras palavras, as competências comportamentais de *trabalho em equipe, relacionamento com o cliente, criatividade, gestão do tempo e negociação* das empresas no Brasil se equivalem independente da natureza do capital.

Para nos dirimir algum viés de análise quanto ao setor nos quais os profissionais investigados atuam, assim como quanto ao tamanho das empresas, foram realizadas análises adicionais para aqueles respondentes de grandes companhias assim como os atuantes no setor de serviços. Para tanto foram comparadas apenas as empresas nacionais *versus* as estrangeiras, divisão factível de ser analisada nas subamostras de 175 grandes empresas e posteriormente na amostra de 152 empresas de serviços. Os resultados para os testes de comparação de médias não mostraram alteração significativa em relação ao resultado anterior, confirmando a suposição da equiparação entre as competências necessárias aos profissionais, independente do capital de origem da empresa, seu porte e ramo de atuação.

Considerações Finais

Esta pesquisa teve por objetivo identificar se a natureza internacional da empresa implica a necessidade do desenvolvimento mais intenso de competências comportamentais pelos profissionais de secretariado. Empiricamente nossos resultados não suportaram a hipótese central, mas mostraram que tanto as empresas domésticas, como as internacionalizadas necessitam em intensidade similar do conjunto de competências comportamentais.

As implicações desse achado repercutem em três domínios: para os estudos de competências individuais, para a gestão das organizações e para a formação dos profissionais de secretariado.

Em termos acadêmicos e para os estudos de competência individual uma contribuição se destaca: os achados relacionados às competências individuais do profissional de secretariado, que como mencionado, são pouco explorados na literatura (Neiva & D’Elia, 2009; Iizuka & Almeida, 2014).

Além disso, o estudo demonstra a preponderância das competências comportamentais na seguinte ordem: competências de *relacionamento com o cliente, trabalho em equipe, gestão do tempo, criatividade e negociação*.

Os resultados demonstram que independente da atuação da empresa, doméstica ou

internacional, as competências requisitadas para os profissionais de secretariado são similares em termos de intensidade. Isso mostra que apesar das premências competitivas da internacionalização (Oliveira Jr. & Borini, 2009), elas afetam de forma unânime o desenvolvimento dos profissionais de secretariado.

As implicações gerenciais recaem sobre a necessidade de uma formação sólida e um programa de desenvolvimento similar para as empresas independente de a atuação ser doméstica ou internacional. Isso indica que esse profissional evoluiu nas últimas duas décadas, independente da natureza da empresa.

Por meio dos resultados, observou-se que as competências designadas pelo MEC (Brasil, 2005) precisam ser conhecidas e praticadas pelos profissionais de secretariado em função da sua importância. Esse trabalho investigou as competências comportamentais e seria importante ressaltar que esse profissional, no exercício das suas funções, poderia desenvolvê-las para atender com mais qualidade as demandas das empresas.

Por fim, observou-se que uma parte do conjunto de competências estabelecido pelo MEC (Brasil, 2005) está relacionada às cinco competências apuradas. Sabe-se que o MEC (Brasil, 2005) estabeleceu treze conjuntos de competências há mais de dez anos e como atuamos em um mercado em constante evolução no qual mudanças ocorrem a cada dia, são necessárias revisões periódicas desse documento para estar de acordo com as demandas das empresas, em especial, no tocante à ênfase nas competências comportamentais.

Durante o desenvolvimento desse trabalho houve algumas limitações. Merece destaque o fato de que a pesquisa foi aplicada no Coins, porém, nem todos os participantes do evento responderam às questões. Algumas pessoas responderam de forma muito rápida, deixando questões em branco, o que invalidou os questionários, por estarem incompletos.

Após essa experiência, entendemos que uma pesquisa com os profissionais no seu ambiente de trabalho pode ser a sugestão de um estudo futuro comparativo. Além disso, sugerimos que sejam feitas investigações com profissionais em outros países, a fim de conhecer um pouco mais dessa profissão em outras culturas.

Neste norte, pode-se explorar o *Global Mindset* desses profissionais que atuam em empresas nacionais internacionalizadas e estrangeiras. Outra sugestão seria um estudo sobre as expectativas dos gestores brasileiros e estrangeiros em relação ao profissional de secretariado.

Referências

- Almeida, W. (2013). A importância da formação específica. In D'Elia, B., Amorim, M., & Sita, M. (Orgs.). *Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios – Como assessorar e atingir resultados corporativos e pessoais com competência e qualidade*. São Paulo: Ser Mais, pp. 91-97.
- Amatucci, M. (2000). *Perfil do administrador brasileiro para o século XXI: um enfoque metodológico*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, SP, Brasil.
- Anderson, D., Sweeney, D. J., & Williams, T. A. (2007). *Estatística aplicada à administração e economia* (2a ed.). São Paulo: Cengage Learning.
- Barros, C. M. P., Silva, J. S., Lima, G. A. & Brito, D. G. S. (2013). As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. *Revista de Gestão e Secretariado*, 4 (2), 25-47.
- Borini, F. M., Floriani, D. E., & Fleury, M. T. L. (2012). Relação entre tamanho e desenvolvimento de competências organizacionais em multinacionais brasileiras. *Revista de Administração*, 47(4), 596-608.
- Borini, F., Ribeiro, F. C., Coelho, F., & Proença, E. (2006). O prisma da internacionalização: um estudo de caso. *Revista de Administração Faces Journal*, 5(3).
- Boyatzis, R. E. (2008). Competencies in the 21st century. *Journal of Management Development*, 27(1), 5-12.
- Brandão, H. P., Andrade, J. E. B. & Guimaraes, P. (2012). Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. *Revista de Administração*, 47 (4), 523-539.

- Brasil (2005). Ministério da Educação. Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005. *Dispõe sobre as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências*. Brasília, DF.
- Cheetham, G. & Chivers, G. (1996). Towards a holistic model of professional competence. *Journal of European Industrial Training*, 20-30.
- Costa, S., Borini, F., & Amatucci, M. (2013). Inovação global de subsidiárias estrangeiras localizadas em mercados emergentes. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 17(4).
- Damasceno, A. (2007). *Identificação de competências como instrumento para a formulação de objetivos instrucionais*. Dissertação de Mestrado, Universidade de Brasília, Brasília, Brasil.
- Duncan, M. J. (2011). The Case for Executive Assistant. *Harvard Business Review*, maio. Recuperado de <https://hbr.org/2011/05/the-case-for-executive-assistants> em 20 dez. 2016.
- Dutra, J. (2004). *Competências: conceitos e instrumentos para gestão de pessoas na empresa moderna*. São Paulo: Atlas.
- Faissal, R. (2005). *Atração e seleção de pessoas*. Rio de Janeiro: FGV Editora.
- Felício, M. J., Lopes, A., Salgueiro, F. & Parreira, P. (2007). Competências de gestão: um instrumento de medida para a realidade portuguesa. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 6(3).
- Fleury, M. T. L. & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea, Online version*.
- _____. (2004). *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira* (3a ed.). São Paulo: Atlas.

- Gerhardt, T. E. & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora UFRGS.
- Iizuka, E. S. & Almeida, W, A. G. (2014). Produção acadêmica em secretariado: análises dos artigos da *Revista Gestão e Secretariado- GeSec* e da *Revista Secretariado Executivo em Revist@* entre 2005 e 2012. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(3).
- Kretzer, J. & Menezes, E. A. (2006). A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva. *Revista de Economia Mackenzie*, 4(4), 63-87.
- Neiva, E. G. & D'Elia, M. E. S. (2009). *As novas competências do profissional de secretariado* (2a ed.). São Paulo: IOB.
- Menegon, L. F., Reis, G. G. & Sarfati, G. (2013). *Gestão em ambientes multiculturais*. São Paulo: Atlas.
- Moraes, S. G., Strehlau, V. I., & Turolla, F. A. (2015). Produção acadêmica de autores brasileiros sobre internacionalização: Balanço das publicações no Brasil no século XXI. *Internext*, 10(2), 82-96.
- Oliveira, C. V. (2006). *A busca da competência: um estudo sobre a seleção de pessoal baseada em competências*. Monografia, Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, Brasil.
- Oliveira Júnior, M., & Borini, F. (2006). Subsidiárias de empresas multinacionais: estratégia, inovação e criação de Valor. *Gestão internacional*. São Paulo: Editora Saraiva, pp. 81-107.
- Pignataro, C. (2013). O executivo brasileiro: assessorando diferentes gestores, seus estilos gerenciais e as diversas áreas. In D'Elia, B., Amorim, M. & Sita, M. *Excelência no Secretariado: a importância da profissão nos processos decisórios – Como assessorar e atingir resultados corporativos e pessoais com competência e qualidade*. pp. 302-308. São Paulo: Ser Mais.

Sant'anna, A. S, Moraes, L. F. R. & Kilimnik, Z. M. (2005). Competências individuais, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: Um estudo de diagnóstico comparativo. *RAE Eletrônica*, 4(1).

Silva, D., Lopes, E. L. & Braga, S. S. (2014). Pesquisa quantitativa: elementos, paradigmas e definições. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(1).

Sobeet, (2017, jun.). Investimentos estrangeiros resilientes à estagnação da atividade econômica. *Boletim Sobeet* 107, jun.

Winck, M. F.; Froehlich, C.; Bohnenberger, M. C.; Bessi, V. G. & Schreiber, D. (2016) The development of the skills of global leaders: An approach based on studies of global mindset leadership. *Internext*, 11 (2), p. 34-47. Doi: <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.11235-48>

Ubeda, C. L. A. (2009). *A influência das competências individuais na gestão da inovação: uma análise com o uso da triangulação de métodos*. Tese de Doutorado, Universidade de São Paulo, São Carlos, Brasil.

Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.