

O secretário contemporâneo face aos novos paradigmas de gestão e liderança

Paula Marques Santos¹, Manuel Silvestre Conde²
psantos@estgl.ipv.pt; sconde@estgl.ipv.pt

¹ORCID: [0000-0002-1350-4203](https://orcid.org/0000-0002-1350-4203); ²ORCID: [0000-0003-3856-6475](https://orcid.org/0000-0003-3856-6475)

^{1,2}*Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego – Instituto Politécnico de Viseu, Portugal*
¹*CEPESE*

Resumo

O mundo do trabalho, tal como o conhecemos hoje, exige às organizações uma constante adaptação e busca de novas formas de trabalho, por forma a responder às vicissitudes sociais e a garantir a sobrevivência e competitividade organizacional. Os próprios profissionais, em geral, e os de secretariado, de forma concreta, têm de saber responder a essas mudanças, preparando-se para assumir responsabilidades acrescidas e para se adaptar a novos modelos de trabalho.

O presente trabalho procura analisar os paradigmas contemporâneos de gestão e liderança e evidenciar a importância dos profissionais de secretariado no apoio qualificado a esses modelos e paradigmas. Assim, além de identificar e caracterizar as principais teorias de gestão e liderança, pretendemos identificar as competências críticas do secretário para colaborar de forma eficiente no apoio à gestão das organizações.

O estudo que agora apresentamos segue uma metodologia humanístico-interpretativa, fundamentando-se na pesquisa bibliográfica e reflexiva através da qual, além do suporte teórico acerca das principais teorias de gestão e liderança, pretende apresentar uma correspondência e associação das competências do secretário a esses modelos de trabalho, apresentando ainda propostas de ferramentas práticas de trabalho para apoiar a ação e o desempenho do secretário.

Palavras-Chave: secretariado contemporâneo, competências, paradigmas de gestão e liderança.

Abstract

The world of work, as we know it today, requires organizations to constantly adapt and search for new ways of work, in order to respond to social changes and to ensure organizational survival and competitiveness. Professionals themselves, in general, and the secretarial assistants, in a concrete way, must know how to respond to these changes, preparing themselves to assume increased responsibilities and to adapt to new work models.

The present work seeks to analyze contemporary management and leadership paradigms and to highlight the importance of secretarial professionals in the qualified support of these models and paradigms. In fact, in addition to identify and characterize the main theories of management and leadership, we intend to identify the necessary skills so that an administrative assistant can efficiently support the management of organizations.

The study that we now present follows the humanistic-interpretative methodology, based on bibliographic and reflective research through which, in addition to theoretical support about the main management and leadership theories, it intends to present a correspondence and association of the secretary's skills to these work models, as well as practical work tools proposals to support the secretarial assistant's action.

Keywords: contemporary administrative assistance, hard and soft skills, management, and leadership paradigms.

1. Introdução

Desempenhar funções de secretariado e/ou de assessoria exige uma adaptação aos mais diversos ambientes profissionais e à realização de múltiplas tarefas. Dentro das competências mais importantes que consideramos para o secretário contemporâneo (Santos, 2019), o apoio direto à gestão e o desenvolvimento de competências de liderança e inovação/criatividade são duas áreas centrais neste processo de afirmação profissional.

No presente trabalho, iremos procurar analisar, portanto, os paradigmas contemporâneos de gestão e liderança e evidenciar a importância dos profissionais de secretariado no apoio qualificado a esses modelos e paradigmas. Além de identificar e caracterizar as principais teorias de gestão e liderança, pretendemos identificar as competências do secretário que estão associadas ao desempenho dessas tarefas e ao apoio à gestão das organizações.

2. Referencial teórico

Pensar a forma mais adequada de organizar e colocar em funcionamento uma organização tem sido uma preocupação que acompanha a evolução empresarial e organizacional desde a revolução industrial e muitos são os teóricos que procuraram contribuir com a definição de modelos que maximizem os resultados e rentabilizem recursos.

2.1 Modelos gerais de gestão

As teorias e modelos de gestão clássicos defendem que a gestão ocorre num ambiente organizacional estruturado e com funções prescritas, estando direcionado para a consecução de metas e objetivos e influenciando os esforços de outras pessoas. Taylor acreditava na importância de encontrar a forma mais eficiente de concluir cada tarefa e, para isso, os gestores deveriam, além de destinar o trabalho a cada colaborador, de acordo com as suas habilidades e aptidões (divisão do trabalho), identificar a melhor forma de o fazer, bem como avaliar o desempenho individual, com base na quantidade e qualidade do trabalho produzido (remunerando cada trabalhador de acordo com esses resultados). Henry Fayol concentrou a sua teoria na estrutura organizacional, como elemento vital para a produtividade e sucesso, pelo que todos os trabalhadores (que deviam ter elevada capacidade técnica) deviam estar alinhados com os objetivos organizacionais e a hierarquia (que devia ter uma elevada capacidade administrativa) (Fernandes, 2007; Teixeira, 2015). Weber, por seu lado, enfatizou a importância da ordem, da racionalidade e da consistência, baseadas numa hierarquia de comando, que garantisse ainda o apoio e o desenvolvimento dos trabalhadores, os quais teriam responsabilidades de acordo com as competências e habilidades demonstradas (Teixeira, 2015).

A segunda abordagem teórica refere-se às teorias comportamentalistas, que procuraram dar um novo enfoque à gestão, através das ciências do comportamento e da interação humana. Elton Mayo, um dos seus precursores, desenvolveu a sua teoria baseada no Efeito *Hawthorne*, para demonstrar que a produtividade dos trabalhadores aumentava sempre que os trabalhadores se sentiam ouvidos e valorizados (Teixeira, 2015).

Maslow enquadra-se também nesta abordagem, com a Hierarquia das Necessidades Humanas (que apresenta enquanto pirâmide), através da qual explica que, se, num dado momento, nenhuma das necessidades de uma pessoa estiver satisfeita, a pressão irá manifestar-se no sentido de satisfazer a que for mais premente e as necessidades mais elevadas somente influenciam o comportamento quando as necessidades mais baixas estão relativamente satisfeitas. Assim, para o gestor motivar um trabalhador deve conhecer o nível da hierarquia que ele está a focalizar (Pardee, 1990; Lussier, 2019).

O contributo de Likert, por seu lado, apresenta uma proposta onde são descritos 4 sistemas (desde o sistema autoritário até ao participativo). A inovação desta proposta é a associação de um tipo de líder a cada sistema de gestão, pelo que esta proposta teórica é também importante na análise dos contributos teóricos acerca da liderança (Likert, 1977).

Na terceira abordagem – Teoria dos Sistemas – existe uma procura de síntese entre as duas abordagens anteriores (clássica e comportamentalista), concentrando-se na complexidade e interdependência das interações, demonstrando que um sistema é composto por grupos de atividades/partes que interagem de forma regular ou interdependente e que formam o todo emergente, pelo que compreender a dinâmica de cada sistema será de extrema importância para o saber gerir de forma eficiente (Zhang, Jiang, & Luo, 2017; Teixeira, 2015).

A quarta abordagem – a Teoria de Contingência – defende que as organizações bem-sucedidas adotam estruturas que são uma resposta apropriada a várias contingências, que influenciam as suas necessidades e funcionamento. Para a definição dessas estruturas, será sempre necessário um diagnóstico das pessoas, do trabalho/tarefas, da tecnologia e do meio envolvente, para que sejam desenhadas soluções apropriadas (McAdam, Miller, & McSorley, 2019).

Finalmente, gostaríamos de referir o contributo de Henry Mintzberg, que procurou definir os papéis que podem ser desempenhados pelos gestores (Teixeira, 2015). Este autor apresentou um modelo onde organizava as empresas em 5 estruturas diferentes, de acordo com a sua dinâmica de gestão, sendo que qualquer modelo de gestão pressupunha: o nível estratégico, a gestão diária desenvolvida pelas direções, o nível operacional, a estrutura técnica e a equipa de apoio administrativo (Mintzberg, 1987).

2.2 Teorias básicas de liderança

A liderança é genericamente vista como um conjunto de processos e comportamentos utilizados por um indivíduo para motivar, inspirar e influenciar o comportamento de outros e, dessa forma, alcançar mais facilmente os objetivos da organização. Pela sua forma de atuação, espera-se que o líder aumente a capacidade organizacional de responder a novos desafios, bem como a própria motivação e envolvimento dos colaboradores para alcançar os objetivos.

A teoria comportamental, ou Grelha de Gestão de Blake e Mouton (Singh & Useem, 2016; Stowell & Mead, 2016), procura realçar a “Gestão de equipa”, sendo considerado o estilo mais eficaz, já que o líder considera que a capacitação, comprometimento, confiança e respeito são os elementos-chave na criação de um ambiente de equipa que resultará automaticamente em alta satisfação e produtividade dos colaboradores (Singh & Useem, 2016; Stowell & Mead, 2016).

A abordagem situacional defende que a perceção das expectativas de um colaborador entre o seu esforço e a sua *performance* é altamente afetada pelo comportamento do líder, o qual deve esclarecer os caminhos para alcançar as metas e remover possíveis obstáculos ao desempenho, através do fornecimento de informações, apoio e recursos necessários. Numa situação onde os colaboradores têm fraca capacidade/experiência ou fraca coesão enquanto equipa, podemos adotar um estilo de liderança de suporte/solidário; enquanto o estilo participativo é adequado para ambientes com elevado número de tarefas não rotineiras; e o estilo diretivo será o mais indicado para eliminar regras criadas pela equipa de trabalho que coloquem em causa os objetivos a atingir (Bromiley & Rau, 2018; Carvalho, 2012; Couch & Citrin, 2020).

A teoria transacional é baseada num sistema de recompensas e punições e o poder destes líderes resulta das suas autoridade e responsabilidade formais na organização. Segundo esta teoria, são identificados 4 estilos de liderança: Recompensas Contingentes; Gestão ativa por exceção; *Laissez-faire*; e Gestão passiva por exceção. As principais limitações apontadas a esta teoria referem que os líderes transacionais enfatizam em demasia as metas de curto prazo, não promovem a criatividade dos colaboradores e a única "transação" entre o líder e os colaboradores

é o dinheiro que os últimos recebem pelo seu esforço (Azeitão & Roberto, 2009; Bromiley & Rau, 2018; Singh & Useem, 2016).

A teoria transformacional, por seu lado, baseia-se na ideia de que a criação de uma força de trabalho de alto desempenho tornou-se extremamente importante para qualquer organização e, por isso, os líderes de negócios devem ser capazes de inspirar os membros da organização a ir além dos requisitos das suas tarefas. Estes líderes devem exibir e desenvolver, então, 4 fatores: influência idealizada, estímulo intelectual, consideração individualizada e motivação inspiradora (Singh & Useem, 2016; Stowell & Mead, 2016).

Dentro das teorias comportamentais, realçamos o modelo '*Continuum of leadership behaviour*,' no qual se apresenta uma série de ações relacionadas com o grau de autoridade usado pelo gestor e com a área de liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões: o lado esquerdo mostra um estilo em que o controlo é mantido pelo gestor e o lado direito mostra a liberdade dos subordinados. No entanto, nenhum dos extremos é absoluto e a autoridade e a liberdade têm as suas próprias limitações (Tannenbaum & Schmidt, 1958).

Por fim, destacamos ainda o contributo dos trabalhos de Likert e de Mintzberg. Por seu lado, Likert associa um tipo de liderança diferente a cada um dos seus quatro sistemas de gestão, evidenciando a diferenciação de atuação do líder de acordo com os objetivos que se pretendem alcançar em cada momento. Por outro lado, a abordagem de Mintzberg coloca em destaque o indivíduo e a motivação (papéis interpessoais), a comunicação (papéis informacionais) e a liderança e a tomada de decisões (papéis decisórios).

Uma das principais funções dos gestores é dirigir e direcionar meios para motivar, liderar e comunicar, mas nem todos são capazes de alcançar os mesmos resultados na motivação dos seus colaboradores, pois não conseguem associar às capacidades de gestão aquelas associadas à liderança, elemento considerado chave para o sucesso organizacional.

Os gestores de topo fazem a diferença nas organizações, mas uma liderança forte é importante em todos os níveis de gestão, isto é, enquanto a gestão promove a estabilidade, a ordem e a resolução de problemas, a liderança promove visão, criatividade e mudança, questionando o *status quo* com o objetivo de conduzir a estruturas organizacionais mais produtivas e socialmente responsáveis.

Não queremos, no entanto, com isto dizer que a liderança deva substituir a gestão, mas antes agregar-lhe valor, já que a gestão ajuda a organização a cumprir os seus compromissos e a liderança pode ajudar a conduzi-la no futuro.

2.3 Competência

O desempenho de uma profissão exige do indivíduo o domínio de um conjunto de conhecimentos teóricos, científicos e técnicos que lhe permitam responder da forma mais eficiente possível a situações reais, no mercado de trabalho. Essa capacidade é colocada à prova constantemente, na medida em que cada vez mais são exigidas novas capacidades, competências e aptidões para responder a um mercado mais exigente e desafiante.

De acordo com os estudos de Spencer, McClelland & Spencer (1990), a competência é considerada como uma característica implícita a uma pessoa que é casualmente relacionada com o desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Por outro lado, a competência pode ser apresentada como “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” (Fleury & Fleury, 2001, p. 189).

Assim, a competência será o conjunto de qualidades e comportamentos profissionais que mobilizam os conhecimentos técnicos e permitem agir na solução de problemas, estimulando

desempenhos profissionais superiores e alinhados com a estratégia da organização (Camara, 2017, p. 15).

De todas as competências necessárias num bom profissional, as competências críticas surgem-nos como aquelas que são essenciais para desempenhar uma determinada função e através das quais cada indivíduo evidencia a sua capacidade e destreza profissionais (de socorrer-se do conhecimento abstrato para resolver situações concretas). De acordo com Perrenoud (1999, p. 13), as *hard skills* são vistas como a “faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações” ou ainda, de acordo com as palavras de Bilhim (2009, p. 250), as *hard skills* “são fundamentais para que o indivíduo seja tido como competente no seu trabalho”, enquanto as *soft skills* “permitem diferenciar as realizações inter-indivíduos”.

3. Metodologia

O estudo que agora apresentamos segue uma metodologia humanístico-interpretativa, fundamentando-se na pesquisa bibliográfica, descritiva e reflexiva. A análise bibliográfica sobre abordagens da gestão e da liderança permitir-nos-á evidenciar, na discussão reflexiva, o gradual envolvimento do secretário em tarefas de apoio direto à gestão e a necessidade da sua adaptabilidade profissional. Desta forma, e para compreender as implicações e mudanças do mundo laboral dos secretários, procurar-se-á realçar as competências e algumas ferramentas concretas de apoio para o secretário levar a cabo o seu trabalho com eficiência.

O presente estudo, centrado no problema da adequação permanente dos profissionais de secretariado às exigências do mercado de trabalho, procura responder à questão: “Quais as competências essenciais para adequar a *performance* do secretário a um apoio especializado à gestão e liderança?”.

Face ao exposto, foram definidos os seguintes objetivos: 1) Sistematizar as principais abordagens acerca da gestão e de liderança; 2) Identificar as competências mais adequadas para o apoio de secretariado à gestão de topo; 3) Evidenciar a necessidade da qualificação e da atualização de conhecimento dos profissionais de secretariado.

4. Apresentação e discussão reflexiva

A formação superior em secretariado tem-se afirmado em Portugal nos últimos anos, essencialmente no subsistema politécnico, dado o seu pendor de formação ser essencialmente prático e técnico. Os profissionais qualificados de secretariado necessitam de dominar um conjunto de funções, evidenciando uma capacidade de polivalência, garantindo que, pelo mínimo custo, consigam alcançar todos os objetivos previstos pela organização (Leal & Fiates, 2013).

Com todas as mutações do mercado do trabalho, ao secretário é exigido o domínio de conhecimentos e competências básicos em áreas diversificadas, “como a ética e o protocolo, o direito e as TIC, a contabilidade e procedimentos administrativos técnicos ou mesmo competências na área dos negócios e do planeamento estratégico” (Santos, 2019, p. 21), assegurando a sua capacidade de responder aos objetivos estratégicos superiormente definidos. Se às organizações é exigida eficiência e sustentabilidade, também os secretários têm de ser capazes de responder a esses desafios, compreendendo os diferentes modelos de gestão ou liderança, bem como a melhor forma de atuar de acordo com os mesmos.

O [profissional de] Secretariado... assume o papel de cogestor, mostrando-se proativo, com capacidade de liderança quando da ausência de um superior hierárquico..., trabalha em uma posição estratégica, transformando dado em informação estruturada. Para Halice, Yilmaz e Kasimoğlu (2012), os profissionais de Secretariado, além de conhecerem

a área de negócios dos seus gerentes, desempenham um importante papel na comunicação, tornando-se elementos fundamentais na administração (Todorov, Kniess, & Chaves, 2013, p. 191).

Perante esta panóplia e diversidade de competências que devem pautar o desempenho do secretário contemporâneo (Santos, 2019), consideramos que este profissional pode ser um elemento-chave de toda a estrutura e da própria definição e implementação de estratégias. De facto, a diversidade de conhecimento garante ao secretário a capacidade de desenvolver a sua visão sistémica; enquanto o seu conhecimento específico nas área da gestão e planeamento lhe garante a capacitação para colaborar (ou mesmo desenvolver autonomamente) na definição das melhores estratégias para maximizar os objetivos pretendidos (ou ainda pensar em medidas corretivas).

É por isso que, nos últimos anos, uma forma inovadora de gestão está se desenvolvendo nas empresas que possuem cargos de secretariado em seus quadros funcionais, A Gestão Secretarial, que pode ser caracterizada pelo gerenciamento de informações, processos e métodos; bem como por liderança de pessoas e mediação de relacionamentos, de maneira coordenada ou imprevista, para o efetivo exercício da assessoria organizacional.

Interessante observar que o secretário executivo, enquanto gestor na Assessoria Secretarial, tem o seu perfil acrescido das habilidades e conhecimentos das funções de gestão (planejamento, organização, direção e controle), influenciando diretamente em três áreas de atuação: Gestão de Pessoas, Gestão de Processos e Resultados e Gestão da Informação” (Paes, Antunes, Santiago, & Zwierzikowski, 2015, p. 105).

Ou seja, a função de secretário assume um papel semelhante ao do ‘*middle manager*’ nas organizações (Moreira, Rodrigues, Vale, & Rosa, 2016), já que desenvolve autonomamente um conjunto de tarefas, coordena e lidera equipas e apresenta propostas de ação ao executivo de topo, o que lhe garante um posicionamento central na gestão organizacional diária.

Independentemente do modelo de gestão ou liderança que seja utilizado na organização, o secretário deve assumir um posicionamento pró-ativo, realizando as tarefas que assume, de acordo com o grau de liberdade/autonomia existente e nunca colocando em causa a hierarquia estabelecida. Assim, embora a capacidade inovadora e criativa do secretário e todas as suas competências possam ser muito mais exploradas/rentabilizadas em ambientes participativos e com uma gestão centrada nos colaboradores e na comunicação (com um relativo achatamento da hierarquia e da tomada de decisão), o secretário deverá sempre agir de acordo com os limites que lhe são definidos, garantindo, no entanto, o cumprimento de todas as funções.

Perante isto, apresentamos uma proposta de competências, às quais associámos um conjunto de conhecimentos e ferramentas práticas que nos surgem como indispensáveis para apoiar o secretário no seu quotidiano profissional.

Competências	Conhecimentos associados	Ferramentas de apoio
Visão sistémica e organizacional	Fundamentos de gestão e de gestão estratégica	Análise do meio envolvente geral e desenvolvimento da análise PEST (contextos político-legal, económico, sociocultural e tecnológico)
		Análise da envolvente transaccional (clientes, concorrentes, fornecedores e comunidade)
Conhecimento de gestão e planeamento estratégicos	Fundamentos de gestão Gestão de projetos	Análise interna da organização (recursos humanos, financeiros e organizacionais) e identificação dos FCS – Fatores críticos de sucesso
		Desenvolvimento da análise SWOT
		Definição de visão, missão e políticas da organização
		Criação de uma matriz cruzada TOWS
		Definição de objetivos estratégicos, táticos e operacionais (segundo modelo SMART)

		Desenvolvimento de plano de ação (segundo o modelo <i>Balanced Scorecard</i> ou outro correspondente), com definição de metas, iniciativas e calendarização associada
		Criação de mapas de acompanhamento e monitorização (...)
Gestão dos fluxos de informação	Gestão documental	
	Técnicas de expressão e comunicação	Criação de <i>workflows</i> de comunicação (interno e externo)
	Domínio de idiomas	Criação de modelos de comunicação (escrita e de apoio oral)
	Protocolo	<i>Follow-up</i> de assuntos
Inovação		Preparação de manual integrado de protocolo
	Criatividade e dinamismo	
Capacidade de iniciativa	TIC	Criação de modelos de trabalho, suportados pelas TIC
	Gestão do tempo	<i>Tableau de bord</i>
	Gestão do trabalho	<i>Follow-up</i>
Capacidade de comunicação e liderança	Digitalização do trabalho	<i>Clipping</i> (...)
		Criação e implementação do Plano de Comunicação
	Comunicação, marketing	Capacidade de selecionar o estilo de liderança mais adequado a cada situação/equipa/organização
Capacidade de negociação	Liderança e gestão de conflitos	Implementação de estratégias de liderança adequadas a cada situação e de acordo com o modelo de gestão em vigor
	Conhecimento das categorias da negociação estratégica (distributiva e integrativa) e das diferentes técnicas de negociação existentes	Desenvolvimento de processos negociais, de acordo com as diretrizes definidas pelo executivo
Maturidade, discrição e ética		Gestão dos acordos/contratos alcançados
	Ética e deontologia profissional	
	Direito do trabalho	Criação de Manual integrado de protocolo / Manual de acolhimento
Respeito pela autoridade e hierarquia		

Figura 5. Competências associadas ao apoio à gestão e ferramentas de apoio.

[Fonte: elaboração própria]

As ferramentas exemplificativas que selecionámos conseguem aliar as funções tradicionais com as funções de ligação, polivalência e gestão. Destarte, se o secretário deve manter toda a informação atualizada, quer sobre a sua organização (*tableau de bord*), quer sobre todas as dinâmicas externas que influenciam o negócio (*clipping*), além de acompanhar todos os assuntos que rececione (*follow-up*), ele também deve ser capaz de desenvolver análises aprofundadas sobre os diversos ambientes que diretamente ou indiretamente afetam o sucesso organizacional (análise PEST, análise transacional, análise SWOT), de forma a conseguir colaborar na sistematização de estratégias que garantam a sustentabilidade futura. Essa sistematização da estratégia exige ao secretário ser capaz de colaborar na definição ou melhoria/retificação da visão, missão e políticas da organização, bem como de concretizar objetivos, numa ótica SMART (*specific, measurable, attainable, realistic e time-bound*), os quais sirvam de linhas orientadoras para o detalhamento de todas as planificações e iniciativas a levar a cabo para os alcançar, através de diversas ferramentas possíveis, como a matriz cruzada TOWS ou o *balanced scorecard*.

Além disso, a capacitação do secretário nesta área exige a destreza pessoal na criação de mecanismos de gestão de tempo e trabalho, agilizando procedimentos e criando modelos que melhorem a comunicação, desde a sistematização de *workflows*, manuais de protocolo integrado ou manuais de acolhimento, como ainda os planos de comunicação.

Ao associarmos exemplos de ferramentas práticas e concretas a cada uma das competências identificadas, agilizamos a capacidade de o secretário identificar as áreas onde deve garantir a sua qualificação para conseguir apoiar o seu executivo na área da gestão e da gestão estratégica, assumindo um papel cada vez mais relevante ao nível da sustentabilidade organizacional.

5. Considerações finais

Apoiar a gestão de topo, principalmente em organizações modernas e onde se promova o trabalho de equipa e a corresponsabilização de todos no alcance dos objetivos traçados, exige que o secretário assuma um papel de ‘cogestor’ e desenvolva tarefas vincadamente de pendor estratégico e operacional. De facto, se a definição das políticas gerais e dos objetivos estratégicos organizacionais cabe ao executivo, a concretização desse ideário em tarefas e metas concretas e operacionais (de execução diária e de curto prazo) cabe aos colaboradores, independentemente do nível hierárquico que ocupam. Ao secretário caberá um papel de gestão do trabalho quotidiano, garantindo a execução de tarefas de suporte que alavanquem os objetivos comuns e promovam ainda a comunicação eficiente e a produtividade, mas também a satisfação individual de cada membro da equipa (pela sua capacidade comunicacional e de interação com o outro).

Além das tarefas e funções tradicionalmente associadas ao profissional de secretariado, queremos, com a nossa reflexão, sublinhar a importância da qualificação nas áreas da gestão estratégica para poder assessorar a gestão de topo, de modo a que os secretários consigam afirmar a sua profissão, no panorama atual, como uma mais valia para qualquer organização que pretenda afirmar-se e ser sustentável.

Como limitações deste estudo, queremos realçar o facto de este ser apenas de cariz teórico e reflexivo, pretendendo-se no futuro desenvolver um estudo de caso, onde a visão dos profissionais qualificados de secretariado, bem como a perspetiva dos gestores e executivos sejam analisadas, possibilitando a triangulação de dados qualitativos e quantitativos, que nos permita, por sua vez, perceber de que forma a nossa reflexão crítica tem aplicabilidade prática no terreno e na realidade organizacional do nosso país.

Referências

- Azeitão, J., & Roberto, J. (2009). *O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/2057>
- Bilhim, J. A. (2009). *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (4.^a ed.). Lisboa: ISCSP.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2018). *Behavioral strategic Management* (eBook ed.). New York: Routledge.
- Camara, P. (2017). *Dicionário de competências*. Lisboa: RH.
- Carvalho, J. (2012). *Planeamento Estratégico*. Porto: Vida Económica.
- Couch, M.A., & Citrin, R.C. (2020). *Strategy-driven leadership* (eBook ed.). New York: Routledge.
- Fernandes, A.J.G. (2007). O paradigma económico de eficácia organizacional. *Revista dos Técnicos Oficiais de Contas*, 89(8), 54-56.
- Fleury, M. T., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5 (n.º esp.), 183-193. doi:10.1590/S1415-65552001000500010
- Leal, F.; Fiates, G. (2013). Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: uma análise a partir da perspetiva dos gestores. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, 4(3), 31-57. doi:10.7769/gesec.v4i3.216

- Likert, R. (1977). Management styles and the human component. *Management Review*, 66(10), 23-34.
- Lussier, K. (2019). Maslow, managers, and motives: the hierarchy of needs in American management, 1960-1985. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2019(1), 1139-1144. Disponível em: <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2019.202>
- McAdam, R., Miller, K., & McSorley, C. (2019). Towards a contingency theory perspective of quality management in enabling strategic alignment. *International Journal of Production Economics*, 207, 195-209. doi:10.1016/j.ijpe.2016.07.003
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: another look at why organizations need strategies. *California Management Review*, 30(1), 25-32. doi:10.2307/41165264
- Moreira, K., Rodrigues, L., Vale, J., & Rosa, M. (2016). As competências contemporâneas do secretário executivo e a relação com as competências do *middle manager*. *GeSec – Revista de Gestão e Secretariado*, 7(1), 45-66. doi:10.7769/gesec.v7i1.400
- Paes, R., Antunes, C., Santiago, C., & Zwierzikowski, M. (2015). Novas formas de atuação do profissional de secretariado executivo. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, 6(1), 99-125. doi:10.7769/gesec.v6i1.318
- Pardee, R. L. (1990). *Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A Literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation*. Disponível em <https://eric.ed.gov/contentdelivery/servlet/ERICServlet?accno=ED316767>
- Perrenoud, P. (1999). Construire des compétences, tout un programme. *Vie pédagogique*, 112, 16-20. Disponível em: http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_14.html
- Santos, P. M. (2019). *Secretariado e estratégia organizacional*. Viseu: Edições Esgotadas.
- Singh, H., & Useem, M. (2016). *The Strategic Leader's Roadmap* (eBook ed.). Philadelphia: Wharton School Press.
- Spencer, L., McClelland, D. C., & Spencer, L. (1990). *Competency assessment methods: history and state of the art*. London: Hay McBer Research Press
- Stowell, S., & Mead, S. (2016). *The Art of Strategic Leadership* (eBook ed.). New Jersey: Wiley.
- Tannenbaum, R.; Schmidt, W. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36(2), 95-101.
- Teixeira, S. (2015). *Gestão das organizações* (3.^a ed.) Lisboa: Escolar Editora.
- Todorov, M. C., Kniess, C., & Chaves, M. (2013). As Competências do Profissional de Secretariado na Implantação de Projetos Sustentáveis. *GeSec: Revista de Gestão e Secretariado*, 4(3), 189-209. doi:10.7769/gesec.v4i3.275
- Zhang, C., Jiang, M., & Luo, X. (2017). A study on the long-term mechanism of personnel testing

based on the system management theory. In 2017 *12th International Conference on Intelligent Systems and Knowledge Engineering (ISKE)*. doi:10.1109/ISKE.2017.8258796