

Competências críticas do secretariado ao presente

Paula Marques Santos¹, Manuel Silvestre Conde², Anabela Guedes³
psantos@estgl.ipv.pt; sconde@estgl.ipv.pt; aguedes@estgl.ipv.pt

¹ORCID: 0000-0002-1350-4203; ²ORCID: 0000-0003-3856-6475; ³ORCID: 0000-0003-1223-8908

^{1,2,3}Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Lamego/Instituto Politécnico de Viseu, Portugal;
¹CEPESE

Resumo

O presente trabalho procura evidenciar a importância da qualificação dos profissionais de secretariado para o apoio à competitividade das organizações. De facto, pretendemos identificar e caracterizar as competências críticas centrais na formação superior destes profissionais que lhes permitam adquirir a capacidade de apoio especializado para pensar e interpretar as organizações, identificar possibilidades de negócio e/ou de rentabilização das estratégias definidas. O estudo que agora apresentamos segue a metodologia quantitativa, fundamentando-se na pesquisa bibliográfica e exploratória e, além do suporte teórico, baseia-se ainda nos resultados obtidos através de um inquérito por questionários a ex-alunos da licenciatura de secretariado de administração de uma instituição de ensino superior.

Palavras-Chave: secretariado contemporâneo, competências críticas, apoio à gestão.

Abstract

Our paper seeks to highlight the importance of the qualification of secretarial professionals to support the competitiveness of organizations. In fact, we intend to identify and characterize the core critical competencies (hard skills) in the higher education of these professionals that allow them to acquire the capacity of specialized support for-profit organizations, identify business possibilities and / or profitability strategies. This work, in addition to the theoretical support, is also based on the results obtained through a questionnaire survey of former students of the bachelor's degree of administrative secretariat of a higher education institution.

Keywords: contemporary administrative assistance, hard skills, management support.

1. Introdução

A função de secretariado e assessoria tem vindo, nos últimos anos, a sofrer transformações, as quais vão desde a adaptação das suas tarefas ao meio ambiente onde se insere (empresa, função pública, instituições sociais, etc.) até à extensão das suas competências a novas áreas de intervenção e desempenho, adquirindo outras aptidões e sendo-lhe concedida uma maior autonomia, mas também uma maior responsabilização nos resultados obtidos. De facto, o profissional de secretariado e assessoria dos nossos dias pouco tem a ver com o estereótipo criado do profissional que apenas recebia ordens diretas do seu chefe e tomava nota da agenda do seu superior (Santos, 2011).

Atualmente, a função abrange muitas áreas de assessoria direta e indireta e exige não só uma formação adequada e aprofundada nesta área científica, técnica e profissional, mas também uma constante atualização e acompanhamento da evolução das tecnologias de informação e comunicação (TIC) e ainda um comportamento permanentemente pró-ativo e assertivo no seu local de trabalho (Santos & Carvalho, 2015).

Também as empresas e organizações em geral se deparam com inúmeros desafios para conseguirem responder à concorrência, tornando-se sustentáveis e capazes de responder às exigências do mercado global e a clientes cada vez mais informados. A sua capacidade de resposta e sustentabilidade organizacional exigem, por sua vez, um planeamento estratégico contínuo e colaboradores qualificados e capazes de contribuir para a sua diferenciação e afirmação perante os concorrentes.

2. Referencial teórico

Falar de ensino superior e dos seus desafios, nos nossos dias, implica perceber de que forma as licenciaturas (e até muitos mestrados, atualmente) são construídas, baseando-se em constructos teóricos de definição de objetivos e aquisição de competências. Qualquer ciclo de estudos é construído com base num conjunto de objetivos gerais, que se desdobram em objetivos específicos, trabalhados nas diferentes unidades curriculares, as quais ainda buscam estratégias e metodologias de trabalho que garantam o alcance desses objetivos e a verificação dos mesmos através de competências científicas, técnicas e pessoais.

2.1 O conceito de competência e a qualificação superior

O conceito de competência tem vindo a evoluir desde as décadas de 1970-1980, evidenciando-se como um lugar central neste processo de ensino aprendizagem. Le Boterf (1995) situa a competência numa encruzilhada, com três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional. A competência é, para este autor, o conjunto de aprendizagens sociais e comunicacionais nutridas a montante pela aprendizagem e formação e a jusante pelo sistema de avaliações. Segundo ainda este autor, competência é um saber agir responsável e que é reconhecido pelos outros. Implica saber como mobilizar, integrar e transferir os conhecimentos, recursos e habilidades, num contexto profissional determinado.

De acordo com os estudos de McClelland & Spencer (1990), a competência é uma característica subjacente a uma pessoa que é casualmente relacionada com desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação. Com esta definição, diferenciava-se competência de aptidões: talento natural da pessoa, o qual pode vir a ser aprimorado, de habilidades, demonstração de um talento particular na prática e conhecimentos: o que as pessoas precisam saber para desempenhar uma tarefa.

Nesse sentido, podemos definir uma competência como 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). Ou seja, as competências medem-se pelos resultados (*outputs*), mas para que esses comportamentos gerem desempenhos superiores é necessário que, a montante, existam valores, traços de personalidade, motivações e autoconceito capazes de lhes dar origem (*inputs*) (Ramos & Bento, 2006). De facto, as competências 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” (Perrenoud, 1999, p. 13), às quais podemos associar o conceito de *soft skills*, que contribuem para a capacidade do indivíduo gerir e organizar momentos de aprendizagem, conceber mecanismos de diferenciação, trabalhar em equipa, participar na tomada de decisões (Kussmaul, 2020), bem como enfrentar os deveres éticos e dilemas da sua profissão.

Em síntese, concordamos com a ideia de a competência ser “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 185), ou, de acordo com o quadro europeu das qualificações,

a capacidade comprovada de utilizar o conhecimento, as aptidões e as capacidades pessoais, sociais e/ou metodológicas, em situações profissionais ou em contextos de estudo e para efeitos de desenvolvimento profissional e/ou pessoal. No âmbito do Quadro Europeu de Qualificações, descreve-se a competência em termos de responsabilidade e autonomia (Comissão Europeia, 2009, p. 11).

Perante estes critérios, a Escola, enquanto instituição de promoção da cidadania, tem um papel central na formação e consolidação das competências, concedendo aos seus alunos espaços e momentos que lhes permitam intervir na comunidade, de acordo com as necessidades indicadas por esta, nas áreas onde se estão a especializar, potencializando simultaneamente a sua empregabilidade e mesmo a inclusão e coesão sociais.

Ou seja, a formação superior deve promover

a aquisição de uma gama de aptidões e competências que vão desde a consolidação das designadas *hard skills* ou competências técnicas (profissionais) (passando, na formação qualificada de secretariado, pelas competências ao nível da organização e da gestão do tempo, da avaliação e da produção de informação, pelas competências ao nível do planeamento ou da gestão documental), até às *soft skills* ou competências comportamentais (interpessoais) – competências comunicacionais e negociais, aptas a desempenhar funções de gestão de conflitos ao nível das organizações (Santos & Bonito, 2010, p. 114).

Essa conjugação de saberes implica, por isso, a própria conjugação de esforços entre as instituições de ensino e as entidades/organizações empregadoras, promovendo-se uma cooperação estratégica para melhorar a competitividade, a qualidade e a produtividade de todos os *stakeholders* presentes no mercado, através de uma responsabilidade partilhada, onde se evidenciam três vetores indissociáveis: o saber interagir, o poder interagir e o querer interagir (Le Boterf, 2001).

Nessa formação superior, teremos de apostar em diversos métodos que convirjam na aquisição e consolidação de todas as competências profissionais, preparando os futuros profissionais a três níveis fundamentais: aliando o saber-saber (conhecimentos científicos), o saber-estar (postura e assertividade) e o saber-fazer (realização de tarefas enquanto profissionais especializados) de forma integrada. Desta forma, o aluno e futuro profissional conseguirá mobilizar e conjugar todas essas capacidades para conseguir resolver novas situações (Le Boterf, 2001), ou seja, conseguir mobilizar os conhecimentos perante qualquer situação, no momento certo e com discernimento (Perrenoud, 1999).

2.2 O secretariado contemporâneo e a gestão organizacional

Desempenhar funções de secretariado num mundo globalizado evidencia a importância, em qualquer organização e em qualquer área económica, da necessidade da qualificação desses mesmos profissionais, ao nível superior. Essa qualificação exige uma multidisciplinaridade suficientemente abrangente e capaz de responder a todas as exigências que estes profissionais enfrentam no seu dia para agir perante cenários complexos, usando todo o conhecimento teórico adquirido para resolver situações concretas.

o secretário contemporâneo será o profissional que desenvolve a sua atividade na área do apoio administrativo e da assessoria direta e que se pauta pela eficiência, pela compreensão e visão sistémica da organização onde desempenha a sua atividade e que contribui de forma pró-ativa e assertiva para a obtenção dos objetivos estratégicos organizacionais. Com esta proposta de definição, não queremos dizer que o secretário substitui os profissionais especializados de cada área do saber, mas sim apoia no alcance dos objetivos, facilita a realização das iniciativas para alcançar as metas e indicadores

traçados e promove a eficiência comunicacional nas organizações (maximizando recursos, contribuindo para a boa imagem integrada e constituindo-se como elo comunicacional aos níveis intra e extraorganizacional) (Santos, 2014, p. 19).

Adaptar as competências destes profissionais qualificados às exigências do mercado global e digital é um desafio constante, já que as exigências da economia circular demandam às organizações, independentemente da sua natureza jurídica, objeto e área de atuação, o desenvolvimento de estratégias centradas nas preocupações de eficiência, competitividade e sustentabilidade.

De facto, se no passado os profissionais de secretariado tinham funções centradas na área meramente administrativa (atendimento e organização do trabalho diário), hoje em dia eles tornaram-se profissionais que podem fazer a diferença na gestão diária da organização e mesmo na planificação de caminhos para o futuro da mesma organização, apresentando alternativas para aumentar a eficiência do trabalho e das decisões tomadas, transmitindo segurança a todos os elementos da sua organização, bem como aos próprios *stakeholders* (Santos, 2014, pp. 34-37). Analisemos, por isso, de forma sucinta, as diversas áreas e ferramentas básicas de apoio à gestão organizacional e que devem fazer parte da preparação/qualificação do secretário.

A gestão estratégica de qualquer organização encontra-se intimamente ligada às estratégias definidas para implementar nessa organização, sendo que uma vantagem derivada deste facto é a própria organização colocar-se numa melhor posição ao enfrentar uma mudança, pois as estratégias são pensadas, tendo em conta objetivos futuros, ou seja, é definido um plano estratégico para a organização, que engloba objetivos, metas, ações e previsão de resultados (Oporto, 2014).

O planeamento estratégico [...] [é] um processo de responsabilização, temporização e sistematização das atividades, nos médio e longo prazos, baseado na análise de toda a informação recolhida e processada sobre os recursos, capacidades e competências da organização, assim como sobre o mercado, os seus agentes e as tendências ambientais (Carvalho, 2012, p. 22).

É também uma estratégia a boa identificação dos *stakeholders* de uma organização, tenha ela ou não fins lucrativos. Na década de 1980, Freeman propôs a Teoria dos *Stakeholders* onde salientava que, para existir efetividade numa organização, estas necessitam de ter em atenção as ligações que podem de certa forma afetar a organização ou serem afetadas pelas atividades da mesma (cit. por Oporto, 2014).

A gestão estratégica proporciona, por isso, vantagem e um melhor posicionamento competitivo para uma organização, mas para a delineação de um plano estratégico é necessário anteriormente preparar a análise e reflexão sobre factos internos e externos da organização, levando a própria organização a uma diferenciação perante as demais, tornando-se única (Azeitão & Roberto, 2009). Em todas as etapas da definição, implementação e monitorização deste planeamento, a capacitação e proatividade do secretário será uma mais valia para qualquer organização. De todas as ferramentas e estratégias existentes atualmente, apresentamos alguns exemplos que poderão ajudar o secretário nas suas funções de apoio à gestão.

A primeira ferramenta é o *balanced scorecard* (BSC). Com o decorrer dos anos foi necessário melhorar a forma de controlar os sistemas de gestão a longo prazo, a área financeira já não podia ser a única a ser tida em conta, pois apresentava uma perspetiva do passado, não estando em plena sintonia com os objetivos futuros, ou seja, as organizações necessitavam de ser vistas de forma holística, envolvendo todas as partes que as compõem. Desta forma, começaram a ganhar relevância aspetos como o produto/serviço, o cliente e as capacidades dos colaboradores. O *Balanced Scorecard* surge na década de 1990, proposto por Kaplan e Norton, como um novo modelo de gestão que tem em conta aspetos não só financeiros e internos e externos à

organização, englobando quatro perspectivas: a financeira, a dos clientes, a dos processos internos e a da aprendizagem e crescimento (Azeitão & Roberto, 2009). Apesar de ter sido criado para responder aos desafios das organizações com fins lucrativos, esta ferramenta pode ser também adaptada e utilizada para organizações sem fins lucrativos, já que permite mapear e sistematizar um plano integrado, capaz de ser implementado de forma exequível, congregando todos os recursos da organização.

Este é, assim, um modelo que pretende atingir o desenvolvimento da organização e para o colocar em prática é preciso a análise anterior à organização e ao meio externo, só assim é possível definir uma estratégia, sendo que é também importante que exista na organização uma missão bem definida e valores na base da sua criação (Azeitão & Roberto, 2009).

Ao aliarmos a esta planificação um conhecimento do meio organizacional e transaccional, através da análise SWOT e da matriz TOWS, de determinada organização e/ou mercado, ser-nos-á mais perceptível aquilo a que teremos de responder a curto, médio e longo prazo. Este plano bem organizado proporciona uma visão sistémica sobre onde os esforços devem estar focados, bem como se deve observar e aproveitar as oportunidades e potencializar os pontos fortes. A organização e elaboração deste plano torna-nos menos vulneráveis, pois os problemas podem ser previstos com antecedência (Pinto, 2009) e definidas estratégias e iniciativas que lhes consigam responder.

No que concerne à gestão de recursos humanos, o secretário poderá também desenvolver um suporte importante, desde o recrutamento e seleção, até à formação, a certificação e a requalificação. Além disso, o secretário pode ainda colaborar noutro processo inerente ao acolhimento de um novo colaborador – a aprendizagem organizacional, que se constata como sendo o envolvimento, a assimilação das práticas, costumes e conhecimentos sobre as dinâmicas organizacionais (Fernandes, Pereira, Almada, & Zsembera, 2015).

Este tipo de gestão é um processo organizacional complexo e, com o passar do tempo, este conceito tem vindo a sofrer alterações, essencialmente, no que diz respeito à gestão de pessoas. A função de recursos humanos remete para uma atividade que emerge ou da necessidade organizacional, ou da atividade funcional ou de departamento. Desta forma, é algo que não se limita apenas a um departamento mas que se espalha por toda organização, sendo uma função executada por todos os colaboradores (Cardoso, 2012).

A gestão de recursos humanos tem um papel fundamental entre os colaboradores e a organização, neste sentido tem a seu encargo a implementação das políticas, o suporte da cultura organizacional mediante a valorização e competitividade dos colaboradores e da consequente competitividade organizacional. Neste sentido, deve promover o envolvimento, a adaptação, a flexibilidade e a solidez para que os resultados atingidos sejam positivos (Cardoso, 2012). Isto é, o desenvolvimento e potencialização do capital humano têm um papel estratégico para atrair, reter e motivar as pessoas de acordo com as metas e objetivos da organização, contribuindo para que estes sejam atingidos (Bose, 2004).

Perante todos estes desenvolvimentos e desafios, torna-se clara a necessidade da qualificação superior em secretariado assegurar uma formação científica e técnica abrangente, fundamentada na sustentação de competências que preparem o profissional para um apoio especializado à gestão estratégica de qualquer organização. De facto, se, por um lado, o secretário não substitui o gestor ou executivo, por outro, terá também de dominar todas as ferramentas gerais de gestão para garantir uma assessoria e apoio eficientes a esse mesmo executivo.

3. Metodologia

O presente estudo, centrado no problema da adequação permanente dos profissionais de secretariado à evolução organizacional e digital do mercado de trabalho, procura responder à questão: “Quais as competências essenciais para o desempenho da função de secretariado, num mercado de trabalho global, onde as organizações necessitam de encontrar mecanismos de sustentabilidade e eficiência?”.

Face ao exposto, foram definidos os seguintes objetivos: 1) Perceber o impacto do mundo globalizado nas funções do profissional de secretariado; 2) Identificar as necessidades sentidas pelos profissionais de secretariado no mercado de trabalho; 3) Identificar as competências nucleares da função e qualificação em secretariado na atualidade.

O estudo que agora apresentamos segue a metodologia quantitativa, fundamentando-se também na pesquisa bibliográfica. Além do enquadramento bibliográfico sobre a conceitualização da “competência”, do secretariado contemporâneo e dos conhecimentos básicos sobre a gestão sustentável de uma organização, foi também realizado um inquérito por questionário aos licenciados em secretariado de administração, desde 2009 a 2018, de uma instituição de ensino superior. Esta delimitação temporal resulta do período em que esta licenciatura foi lecionada em regime noturno, adaptada ao paradigma de Bolonha e devidamente acreditada pela Agência de Avaliação e Acreditação do Ensino Superior, em Portugal. Definimos este período também pelo facto do perfil dos alunos ser diferente, a partir do momento em que esta licenciatura passou a funcionar em regime diurno.

Assim, em termos de delimitação do universo, o inquérito por questionário foi enviado, via *e-mail*, para todos os licenciados, tendo sido solicitado o seu preenchimento (voluntário) durante o mês de março de 2019. Este universo é composto por um total de 190 indivíduos, sendo 58 homens e 132 mulheres.

O inquérito por questionário divide-se em 3 secções, nomeadamente: a) Caracterização sociodemográfica do respondente (idade, sexo e experiência profissional); b) Competências críticas do secretariado, onde foi solicitado que cada respondente seleccionasse as 5 opções que considerasse nucleares para o desempenho da profissão; e c) Áreas de formação, onde foi pedido para que os respondentes identificassem as áreas de formação que têm sido mais importantes no desempenho das funções de secretariado.

Como a resposta ao questionário era voluntária, não calculámos qualquer valor amostral, já que o nosso universo correspondia à amostra em estudo, tendo-se obtido um total de 53 respostas.

4. Apresentação e discussão dos resultados

Do total de respostas, a maioria dos respondentes é do sexo feminino, como podemos verificar na figura 1.

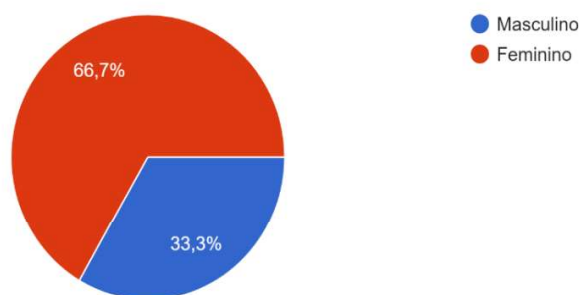


Figura 1. Sexo dos respondentes.
[Fonte: elaboração própria]

Em relação à idade (figura 2), quase metade dos inquiridos tem idades até aos 35 anos, enquanto 27,5% tem 46 ou mais anos e 23,5% pertence à faixa etária entre os 26 e 35 anos de idade.

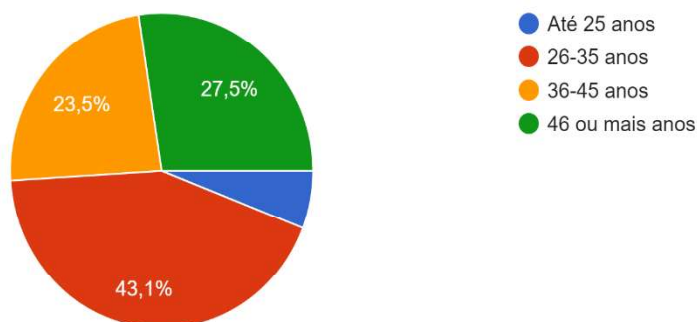


Figura 2. Faixa etária.
[Fonte: elaboração própria]

Embora todos os inquiridos estejam empregados, 9,8% afirmam que após o término da sua licenciatura ainda não desempenharam funções de secretariado. Ao nível do número de anos de experiência na área, a maioria das respostas concentra-se na opção de “mais de 10 anos”, o que demonstra que muitos dos licenciados desta licenciatura já tinham desempenhado funções de secretariado antes da sua qualificação superior (figura 3).

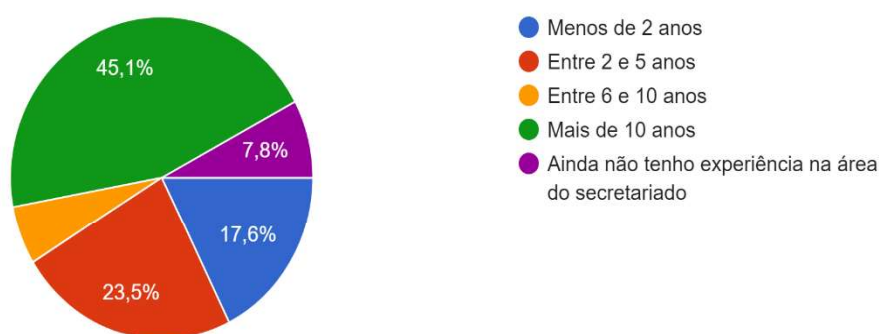


Figura 3. Anos de experiência na área do secretariado.
[Fonte: elaboração própria]

Questionou-se também se consideravam que o plano de estudos frequentado era adequado às necessidades do mercado de trabalho. A este respeito 98% responderam que sim. Todavia, queremos sublinhar que uma das respostas indicou a opção “não”, fundamentando com o facto da necessidade do reforço das unidades curriculares de Língua Portuguesa e Inglesa, ao nível da formação técnica e específica para o secretariado. De facto, concordamos com a importância basilar de qualquer profissional de secretariado dominar estes dois idiomas, para conseguir desempenhar todas as tarefas que sejam entregues.

No referente às competências críticas do secretariado (figura 4), foram elencadas 18 opções, solicitando-se aos inquiridos que seleccionassem aquelas que lhes são mais exigidas no seu quotidiano profissional. Das 51 respostas, as competências mais escolhidas foram as seguintes: Polivalência (54,9%); Domínio das TIC (e atualização permanente) (54,9%); Capacidade de trabalho em equipa (45,1%); Capacidade de gestão do tempo e do trabalho (45,1%); Comportamento ético e respeito pelo sigilo profissional (39,2%); Capacidade de resolução de problemas (39,2%); Domínio de, pelo menos, 2 idiomas (37,3%); e Capacidade de Inovação e iniciativa (35,3%).

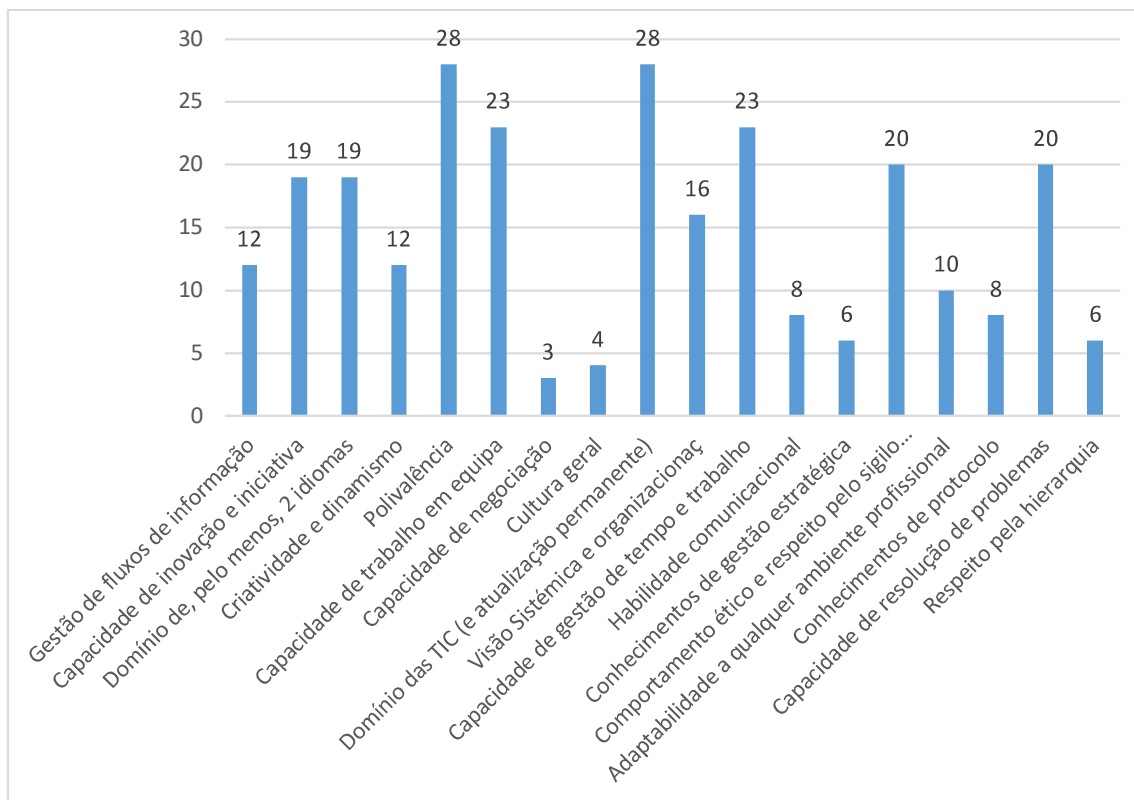


Figura 4. Competências críticas analisadas.
 [Fonte: elaboração própria; Adaptado de Santos, 2014]

Perante estas escolhas, verificamos que o mercado do trabalho continua a exigir dos profissionais de secretariado uma enorme polivalência e desenvolvimento das tarefas tradicionais. Contudo, a preocupação com a inovação e a capacidade de iniciativa destes profissionais é também uma preocupação crescente, já que o mesmo profissional tem de garantir a sua habilidade de comunicar em vários idiomas, bem como para usar todas as ferramentas tecnológicas para gestão e agilização do trabalho. A estas competências acrescentam-se ainda a exigência de saber trabalhar e gerir equipas, transmitindo segurança através de um comportamento ético e respeito pelo sigilo profissional.

Todas essas competências críticas apontam para o facto de as organizações esperarem dos profissionais de secretariado o domínio de competências abrangentes de apoio e suporte à decisão e à gestão do trabalho e das próprias organizações, o que implica que além das *tradicionais hard skills*, o mercado de trabalho exige que a eficiência do secretário passe também pelas *soft skills*.

Finalmente, em relação às áreas de formação que são mais solicitadas no desempenho das suas funções de secretariado, das 29 opções apresentadas, aquelas que tiveram o maior número de respostas foram: técnicas de comunicação escrita, utilização das TIC na ótica do utilizador, Língua Portuguesa, Técnicas de comunicação oral, Gestão de recursos humanos, Língua Inglesa, Tecnologias Multimédia e Negociação. Com isto, verificamos que as competências comunicacionais continuam a ter um grande peso, sejam elas formais ou informais, orais ou escritas, através de diferentes canais. Além disso, a indicação da gestão de recursos humanos e da Negociação corrobora o papel que esta profissão presta no apoio à gestão e à implementação das estratégias organizacionais de negócio. Face a todas estas áreas, é claro que se torna imprescindível o domínio das TIC no desempenho de todas as tarefas e funções associadas ao quotidiano laboral.

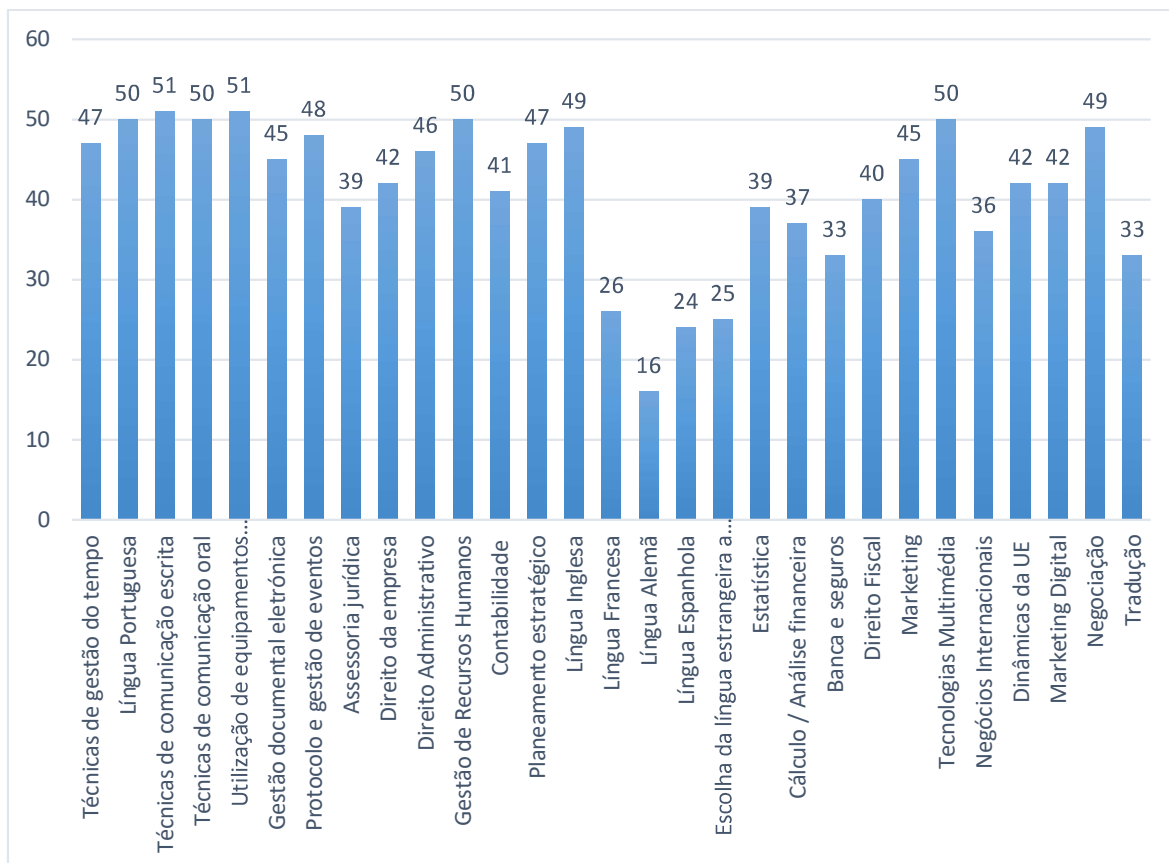


Figura 5. Áreas de formação mais solicitadas no desempenho das funções de secretariado
[Fonte: elaboração própria]

Consideramos, assim, que os resultados recolhidos refletem a realidade do mercado de trabalho, especialmente na região norte e interior do nosso país. Isto é, o tecido empresarial da região (marcado essencialmente por pequenas e médias empresas e organizações de pequena e média dimensão) tem ainda muitas dificuldades/constrangimentos para a implementação/aposta nas TIC (empresas 4.0), o que se vislumbra nas dificuldades de sustentabilidade e mesmo de internacionalização das empresas.

Apesar da resistência que ainda persiste (falta de recursos das empresas, desconhecimento das potencialidades da Internet das Coisas (IoT) e das TIC e/ou mesmo falta de visão estratégica dos administradores e gestores) por parte de muitas organizações em aderir à economia digital, ela é uma realidade que exigirá, a curto e médio prazo, uma reorganização da forma de trabalhar da maioria das organizações e, por consequência, também uma preparação adequada destes profissionais de secretariado.

5. Considerações finais

Pensar em secretariado e em percursos académicos para a sua preparação, nos dias de hoje, exige um pensamento multidisciplinar e interdisciplinar. De facto, qualificar profissionais nesta área, que estejam preparados para todos os desafios e demandas do mercado de trabalho, exige que as instituições de ensino superior definam percursos formativos (desde os cursos técnicos de especialização superior até à formação pós-graduada) capazes de conceder uma visão sistémica e organizacional aos futuros profissionais, além de uma capacidade de adaptação a qualquer ambiente profissional (desde as organizações locais até àquelas que tenham uma abrangência global). Toda a formação e qualificação terá sempre de basear-se na consolidação do

conhecimento através de competências adequadas à abrangência de funções desempenhadas pelos secretários e multiplicidade de ambientes organizacionais onde poderão desempenhar as mesmas tarefas.

Assim, de acordo com a questão de partida definida, “Quais as competências essenciais para o desempenho da função de secretariado, num mercado de trabalho global, onde as organizações necessitam de encontrar mecanismos de sustentabilidade e eficiência?”, verificamos com este estudo exploratório inicial que as organizações exigem proficiência comunicacional e tecnológica, evidenciando-se a multiplicidade de tarefas que o secretário contemporâneo poderá ser chamado a apoiar.

Todas as competências críticas analisadas, bem como as áreas de formação escolhidas para este estudo, são consideradas pelos autores como cruciais na qualificação dos secretários e para a eficiência no desempenho da profissão. A redefinição de negócios e de estratégias competitivas e a própria melhoria na sustentabilidade organizacional será uma das principais consequências desta qualificação, desde que as próprias organizações reconheçam a importância de apostar em profissionais qualificados e devidamente preparados para o desempenho de todas as tarefas que hoje em dia estão associadas ao secretariado, além de ser reconhecido também o valor acrescentado que é o apoio do secretariado como meio facilitador da tomada de decisões, de identificação de oportunidades de negócio e de redução do tempo e dos recursos nos procedimentos laborais.

Como limitações deste estudo inicial, gostaríamos de sublinhar o facto de o mesmo ter abrangido apenas os licenciados de uma das Instituições de Ensino Superior Politécnico, em Portugal, que oferece formação superior em secretariado. Assim, é nosso propósito futuro alargar este estudo, através de parcerias, aos licenciados de todas as instituições politécnicas com ofertas formativas iguais e/ou similares, procurando apresentar um retrato da realidade destes profissionais, com maior representatividade nacional. Além disso, consideramos ainda necessário aprofundar e enriquecer o instrumento de recolha de dados utilizado, incluindo outras questões, variáveis e mesmo outras competências que sejam consideradas pertinentes, bem como promover um conhecimento mais alargado acerca das necessidades do mercado de trabalho, através da inserção neste estudo de outros *stakeholders* (empresas e entidades da administração pública, entre outros), analisando também a sua perceção acerca das temáticas em estudo.

Referências

- Azeitão, J., & Roberto, J. (2009). *O planeamento estratégico e a gestão estratégica nas PME*. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/2057>
- Bose, M. (2004). *Gestão de Pessoas no Terceiro Setor* (Dissertação de Mestrado, Universidade de São Paulo). Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-02032005-000942/pt-br.php>
- Camara, P. (2017). *Dicionário de competências*. Lisboa: RH.
- Cardoso, C. M. (2013). *Misericórdias: a sua sustentabilidade económica e financeira no Distrito de Setúbal* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Évora). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10174/16009>
- Cardoso, L. (2012). *Práticas de Gestão de Recursos Humanos e Desempenho Organizacional* (Dissertação de Mestrado, ISPA – Instituto Universitário). Disponível em:

<http://hdl.handle.net/10400.12/4017>

- Carvalho, J. (2012). *Planeamento Estratégico*. Porto: Vida Económica.
- Comissão Europeia. (2009). *Quadro Europeu de Qualificações para a aprendizagem ao longo da vida*. Luxemburgo: Serviço de Publicações Oficiais da CE. Disponível em: https://www.dges.gov.pt/sites/default/files/brochura_qeq.pdf
- Fernandes, A., Pereira, C., Almada, C., & Zsembera, J. (2015). *Gestão de Recursos Humanos e Motivação: Glossário*. [Lisboa]: Universidade Aberta. Disponível em <http://hdl.handle.net/10400.2/4488>
- Fleury, M. T., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de Administração Contemporânea*, 5. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-6552001000500010>
- Kussmaul, C. (2020). Guiding students to develop essential skills. *Communications of the ACM*, 63(2), 35-38. doi:10.1145/3376893
- Le Boterf, G. (2001). *Ingenieria de las competencias*. Madrid: Ediciones Gestion 2000.
- Mcclelland, D. C., & Spencer, L. (1990). *Competency assessment methods: history and state of the art*. London: Hay McBer Research Press.
- Neves, S. C. (2014). *Sustentabilidade financeira das IPSS: 3 casos de estudo utilizando metodologias de avaliação de empresas* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/15750>
- Oporto, A. C. (2014). Stakeholders e o seu impacto na gestão estratégica: um estudo em uma organização universitária. In *A gestão do conhecimento e os novos modelos de Universidade*. Florianópolis: Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/131880/2014-231.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Parente, T., Tiscoski, G., Rosolen, T., Silva, M., Campos, A., & Sakamoto, D. (2012). Gestão de Mudanças nas Organizações do Terceiro Setor: o Desafio da Sustentabilidade Financeira. *Gestão & Regionalidade*, 28(28), 89-102. Disponível em: <https://doi.org/10.13037/gr.vol28n84.1853>
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.
- Pinto, R. S. (2009). *A importância de um plano de marketing para as empresas*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-de-um-plano-de-marketing-para-as-empresas/27200/>
- Ramos, E., & Bento, S. (2006). As competências: quando e como surgiram. In M. Ceitil. (Org.), *Gestão e Desenvolvimento de Competências* (p. 80). Lisboa: Sílabo.
- Santos, P. M.; & Bonito, Á. (2010). Interagir com o mundo do trabalho - o ensino colaborativo e o

voluntariado. In *Actas do Congresso Ibérico Ensino Superior em Mudança: Tensões e Possibilidades*. 109-122. Braga: Universidade do Minho.

Santos, P. M. (2014). *Secretariado: uma visão estratégica*. Viseu: Edições Esgotadas.

Santos, P. M. & Carvalho, A. (2015) - “A formação qualificada em secretariado – o papel do ensino superior politécnico na transferência de conhecimento”. In Vieira & Silva (coord.) (2015). *Livro de Atas do X Congresso Internacional de Secretariado e Assessoria (CISA)*. Porto: CPS. ISBN 978-989-97876-4-3, pp. 94-101.

Santos, P. M. (2019). *Secretariado e estratégia organizacional. Assessoria, gestão de eventos e planeamento estratégico*. Viseu: Edições Esgotadas.

Silva, S. O. (2014). *Estratégias de sustentabilidade financeira das IPSS* (Dissertação de Mestrado, Universidade de Aveiro). Disponível em: <http://hdl.handle.net/10773/15620>