

Competências da assessoria executiva: entre o “gueto” e o discurso sobre “estratégico”

Luciana Lima^(*)

Thais Lima^(**)

Resumo

O estudo se propôs a examinar, de maneira crítica, se as competências, teoricamente, esperadas para a execução da profissão de assessoria executiva/secretariado efetivam-se na realidade organizacional. A partir da análise das entrevistas foi possível evidenciar uma distância entre as competências divulgadas e as praticadas na rotina empresarial

Palavras-chave: Secretária. Competências. Gueto.

Executive advice’s competencies: between the “ghetto” and the speech of “strategic”

Abstract

The study proposes to examine, in a critical way, how competencies, theoretically, hopes for a performance of the executive / secretariat evaluation are effective in the organizational reality. From the analysis of the content of the interviews, it is possible to show a distance between the competences divulged and practiced in the business routine.

Keywords: Secretary. Competencies. Ghetto.

Com algumas décadas de existência, a produção acadêmica em Assessoria Executiva/Secretariado ainda é bastante recente. Atualmente, observa-se uma inquietação em estimular pesquisas na área já que, até pouco tempo atrás, eram quase inexistentes e geralmente fundamentadas em outras áreas do conhecimento, como Administração, Economia, Psicologia, Linguística, Letras, Educação, etc.

Durante e Santos (2015) apontam que, em 2009, a Secretaria de Ensino Superior do Ministério da Educação (SeSu/MEC) cogitou que os cursos de bacharelado em Secretariado Executivo deveriam ser extintos, pois “foi constatada a quase inexistência de produção científica na área”. Com isso, os responsáveis pelos cursos espalhados pelo Brasil se comprometeram, em audiência com o Superintendente do órgão, a aumentar a produção acadêmica e divulgar os resultados de suas pesquisas (Associação Brasileira de Pesquisa em

^(*) Doutora em Administração pela FEA/USP. Mestre pela FGV e graduada em psicologia. E-mail: lucamposlima@hotmail.com.

^(**) FECAP. Brasil. Pós-graduada em gestão estratégica de assessoria executiva. E-mail: thaisizidoro@yahoo.com.br.

Secretariado [ABPSEC], 2016). Desde então, podemos perceber uma evolução significativa de estudos na área (DURANTE; SANTOS, 2015).

Com esse crescimento, é importante analisar em que a comunidade acadêmica tem focado e saber quais campos de conhecimento têm sido estudados de maneira a se verificar lacunas, inconsistências e oportunidades de novas pesquisas. De acordo com Iizuka e Almeida (2014), em oito anos de produção intelectual (2005-2012), as revistas *Secretariado Executivo em Revist@* e a *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec)*, ambas classificadas pela Qualis/Capes, registraram um total de 98 artigos. Nessas publicações, é possível observar principalmente a análise de temáticas como Contexto e Atuação Profissional; Formação Acadêmica, Ensino e Aprendizagem; Línguas Estrangeiras e Domínio de Idiomas; e Temáticas Diversas.

Outro estudo bibliométrico apontou que, entre os anos de 1999 e 2013, os temas tratados em dissertações e teses no campo do Secretariado por pesquisadores brasileiros foram estruturados, em sua grande parte, por pesquisas em outras áreas de conhecimento, correlatas ou não ao curso de Secretariado. Em 116 trabalhos catalogados, apenas 21 foram produzidos sobre Secretariado. Destes, há um maior enfoque em Línguas Estrangeiras e, em seguida, vemos o campo dos Estudos Organizacionais (SOUZA, GALINDO, MARTINS, 2015).

Se para alguns estudiosos o campo do Secretariado poderia ser inserido no campo das Ciências Sociais Aplicadas, conforme evidenciado pelos autores acima, há também fortes indícios de que o secretariado ainda não se constitui em uma ciência, um campo de conhecimento ou um campo de estudo específico, e encontra-se na busca do estabelecimento do seu objeto de estudo (MARTINS et al., 2014). De qualquer maneira, fica visível que há uma grande necessidade de fortalecimento intelectual na área e esse artigo destina-se ao aprofundamento desse campo de estudo.

Mapeando os tópicos abordados, observamos pouquíssimos registros acerca das transformações nos ambientes empresariais no Brasil e no mundo nos dias de hoje. Um dos impactos mais marcantes nessas mudanças que vêm acontecendo desde o início da globalização, por parte das organizações, diz respeito ao nível de qualificação e de conhecimentos exigidos dos profissionais, com implicações diretas nos modelos utilizados em suas administrações.

Dentro desse contexto, o presente trabalho se propôs a examinar, de maneira crítica, se as competências, teoricamente, esperadas para a execução da profissão de assessoria executiva/secretariado efetivam-se na realidade organizacional. Para alcançar tal objetivo, buscou-se uma investigação sobre (i) como a profissão de secretariado se constituiu; (ii) o que

são competências; e (iii) quais competências são exigidas pelos profissionais de assessoria executiva atualmente.

Com a discussão de todos esses apontamentos, espera-se ampliar o leque de temáticas pesquisadas em artigos científicos no campo do Secretariado, assim como sugerir reflexões sobre o problema aqui abordado dentro de uma visão menos segmentada dos aspectos que envolvem o assessor executivo e suas demandas. Acredita-se ser possível demonstrar, a partir desse trabalho, que *gestão secretarial* não é somente uma tendência, mas um diferencial competitivo real que pode agregar valor tanto aos profissionais de Assessoria Executiva quanto aos seus executivos, e que este profissional, enquanto co-gestor, é capaz de atuar estrategicamente, promovendo mudanças e gerindo resultados para sua empresa. Finalmente, busca-se comprovar que, apesar de todas as mudanças envolvendo o perfil dos assessores executivos, esses profissionais ainda podem ser muito mais bem aproveitados por seus gestores.

Da constituição da profissão de secretariado aos dias atuais

Ao realizar uma busca sobre o surgimento da profissão de secretariado, é possível perceber sua associação com o trabalho dos escribas, profissional de atuação destacada em toda a Idade Antiga. Porém, com a chegada da democracia na Grécia e a consequente facilidade de acesso à leitura e à escrita adquiridas pelo povo, o prestígio dos escribas foi diminuindo (NONATO JÚNIOR, 2009).

Na Idade Média, não há presença de nenhuma figura que se associe aos secretários diretamente. Há registros apenas de monges, que executavam o trabalho de copistas e arquivistas. O papel do secretário ressurge na Revolução Comercial (1400-1700) como um assessoramento ao capitalismo. Entretanto, é importante ressaltar que, até o século XX, é uma atividade eminentemente masculina (NATALENSE, 1998) e que não é possível encontrar, até essa data, nenhuma informação de que a figura feminina atuasse nessa função.

Pela ocasião das duas Grandes Guerras Mundiais, verifica-se uma escassez de mão-de-obra masculina, desviada para os campos de batalha. É nesse momento que surge a figura feminina, porém, como mera alternativa para suprir essa carência. Conforme salientam Ribeiro, Ribeiro e Jesus (2009), “com a ida dos homens para frente das batalhas, as indústrias, as escolas, os hospitais e o comércio sentiram a necessidade de contratar uma mão-de-obra diferente, entrando a figura da mulher como força ativa de trabalho” (RIBEIRO, RIBEIRO, JESUS, 2009).

Apesar de Durante e Santos (2010) advogarem que a inserção da mulher no mercado de trabalho tenha se dado como uma solução emergencial e que o motivo de assumirem atividades estritamente operacionais deu-se por conta da baixa qualificação, destaca-se, neste estudo, a conveniência ofertada pelo trabalho feminino em algumas indústrias. Isso porque as mulheres eram consideradas mais dóceis, pacientes, menos reivindicativas, além de sua remuneração se tratar de uma complementação ao salário do homem, logo ser, naturalmente, mais baixa do que deste (GUIRALDELLI, 2012).

Apesar de sutis, é a partir da década de 1950 que os primeiros avanços começam a surgir e alterar o perfil do profissional de Secretariado. No Brasil, a vinda das indústrias automobilísticas e das empresas multinacionais impulsiona o seu desenvolvimento e dão um leve impulso à valorização da profissão secretarial, já sendo esta destinada à mulheres.

Por outro lado, os anos de 1960 são marcados por um novo retrocesso e, conforme Sála (2008, p.5) salienta, as secretárias sofrem uma “penosa desvalorização”, sendo denominadas e generalizadas para qualquer tipo de serviço: “Qualquer pessoa que atendesse ao telefone, por exemplo, era secretária. Algumas pessoas, inclusive, denominavam como ‘secretária do lar’ as empregadas domésticas” (SÁLA, 2008, p.5). Afinal, dentro de uma perspectiva foucaultiana espera-se que sejam destinadas às mulheres trabalhos mais rotineiros, dignos de profissionais que não necessitam de qualificação para tal, dentro de uma extensão de relação de poder oriunda das relações sociais (SOUZA et al., 2013).

Esse retrocesso contradiz o momento feminista que ascendeu, justamente, a partir da década de 60 (SOUZA et al, 2013). Na década seguinte, iniciam-se os treinamentos para secretárias e as associações de classe. Ao mesmo tempo, com a eclosão das universidades federais em todo o Brasil, entre as décadas de 50 e 70, surge o primeiro curso de graduação em Secretariado Executivo, e essas profissionais têm a possibilidade de formação superior e, conseqüentemente, passam a visionar a importância do seu papel nas organizações. A partir de 1980, é possível perceber uma evolução na classe, com a regulamentação da profissão e o surgimento da Federação Nacional de Secretários e Secretárias (FENASSEC) e dos sindicatos estaduais.

A partir de 2000, o profissional de Secretariado é tido como “redimensionado”, e passa de simples auxiliar administrativo e executor de tarefas a empreendedor, assessor, gestor e consultor. Teoricamente, o trabalho dos secretários não mais se resume a técnicas secretariais, tais como atendimento (pessoal e ao telefone), administração de agenda, arquivamento de documentos, criação de atas e entrega de correspondência; estas são apenas um dos seus aspectos (SÁLA, 2008). Exatamente por adquirir uma posição mais estratégica, ele agora

necessita desenvolver competências diferentes para assumir esse novo papel dentro das organizações.

Essa mudança foram influenciadas pelo aumento de ocupações de espaços públicos por mulheres, por um nível de qualificação elevada, queda da fecundidade e pelo crescimento de famílias monoparentais femininas. Logo, o “redimensionamento” das competências necessárias ao profissional de secretariado— ainda em sua grande maioria, feminina – deu-se por consequência de transformações culturais, sociais, econômicas e políticas (GUIRALDELLI, 2012).

Aparentemente, o profissional de Secretariado tem se desenvolvido ao longo dos anos e suas atribuições, antes caracterizadas como técnicas (com funções específicas), hoje se mostram mais dinâmicas. Se por um lado temos uma literatura que exalta essa transformação e coloca a secretária executiva como agente estratégico dentro das empresas, por outro lado há registros de que essa realidade encontra-se um tanto distorcida. Estudos recentes realizados por Catherine Truss et al. (2013) afirmam que o trabalho secretarial ainda é considerado o mais persistente em relação a gênero, por exemplo. Substancialmente feminina, a área de assessoria executiva ainda é, historicamente, reportada como uma profissão de “ghetto”, ou seja, de pouco status, em geral podendo ser mais bem remunerada e com poucos prospectos de promoção ou plano de carreira. Em seu estudo envolvendo mais de mil questionários, apenas uma minoria afirmou participar de atividades gerenciais complexas. Além disso, somente 38% dessas entrevistadas se consideraram valorizadas em seus ambientes de trabalho (TRUSS et al., 2013).

A autora também aborda questões como a impressão de haver uma falta de objetivos no trabalho do profissional de Secretariado Executivo, uma vez que o seu trabalho é tão somente uma extensão do trabalho do seu gestor e o seu propósito seria apenas facilitar o alcance de suas realizações (TRUSS et al., 2013). Sendo assim, questiona-se se essas novas competências exigidas estão sendo colocadas em prática e qual realidade está sendo vivenciada pelos profissionais da área.

As competências contemporâneas da assessoria executiva

Para este estudo, adotou-se o conceito de competências como “conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas” (FLEURY, FLEURY, 2001, p. 185). Portanto, competências são recursos que o indivíduo possui e coloca em prática de modo a se alinharem às necessidades estabelecidas pelos seus cargos nas organizações. A noção de competência pode ser compreendida como um saber agir,

saber aprender, saber engajar-se, integrar saberes múltiplos e complexos, assumir responsabilidades e ter visão estratégica. Dominá-las é poder agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (FLEURY, FLEURY, 2001).

Durante e Santos (2010) explicam como o mercado busca um profissional “de atitude, com uma postura pró-ativa e não um simples executor de tarefas” e que o assessor executivo atua em coparticipação no processo gerencial. Para tanto, Natalense (1998) lembra que ele precisa desenvolver ferramentas gerenciais como de liderança, motivação, comunicação, negociação e criatividade, que são as mesmas utilizadas pelo seu gerente. É esperado que ele seja “conhecedor técnico e comportamental dos objetivos da organização, conheça os principais clientes, saiba as prioridades da organização e esteja interessado em contribuir para o crescimento da empresa” (BARROS et. al., 2013).

Além das competências gerenciais, é necessário levar em consideração o que se espera desse profissional, em termos de conhecimento, habilidade e atitude. Seguindo os apontamentos de Moreira, Santos e Neto (2015), o perfil contemporâneo do assessor executivo deve abranger, também, as seguintes práticas empreendedoras, conforme Quadro 1:

CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDE
----------------------	--------------------	----------------

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecer os problemas do país e do mundo, moldando as expectativas das empresas aos objetivos a serem atingidos pelas pessoas e por toda a organização; ✓ Conhecer as Teorias das Organizações; ✓ Conhecer tecnologia; ✓ Saber “ler” ambientes no trabalho, com a finalidade de entender as mudanças e os conflitos, ✓ Conhecer técnicas secretariais com excelência. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Preocupação com o todo empresarial; ✓ Preocupação com a produtividade; ✓ Preocupação com o lucro da empresa; ✓ Ser uma gestora de molde generalista; ✓ Trabalhar com estratégia gerencial. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ser negociadora; ✓ Ser polivalente; ✓ Ser programadora de soluções; ✓ Ter iniciativa; ✓ Ser participativa; ✓ Estabelecer limites; ✓ Prestar assessoria de forma pró-ativa; ✓ Ser um profissional que se preocupa com a competitividade.
---	--	--

Quadro 1 - Caracterização do perfil contemporâneo do profissional de secretariado.
 Fonte: Moreira, Santos e Neto (2015)

O aumento de exigências e qualificações é visível, porém faz-se mister argumentar até que ponto essas novas considerações são aproveitadas no dia a dia. Além disso, não há estudos que se baseiem na visão das profissionais em assessoria executiva e em como elas enxergam todas essas transições, onde elas deixam de realizar trabalhos mecânicos e passam a realizar trabalhos mais estratégicos. Certamente, uma secretária que possua competências técnicas, gerenciais e humanas agrega valor à sua empresa, mas os benefícios deveriam ser mútuos e em via de mão dupla. Aparentemente, não encontra-se na literatura acadêmica registros de estudos que se dediquem a essa temática.

Outro fator relevante refere-se à questão de gênero, como mencionada anteriormente, no qual as mulheres ainda se encontram hierarquicamente abaixo da figura masculina, em sua grande maioria. Ivy Kennelly (2002), em seu trabalho, aborda a maneira como muitas mulheres, inadvertidamente, reforçam a diferença entre homens e mulheres. Elas distinguem características de personalidade como “masculinas” ou “femininas” e concluem que, para a profissão secretarial, as mulheres se adequariam melhor devido a essas tais ‘características femininas’, as quais incluiriam passividade e subserviência. Ela também cita o fato de que a geração mais nova de sua amostra pensa em abandonar a profissão de secretariado, por considerá-la negligenciada e desvalorizada (KENNELLY, 2002).

Leung (2002), analisando a questão sexual na cultura chinesa dentro da profissão de secretariado, cita o fato de secretárias e recepcionistas serem chamadas de *fa ping*, o que em português significaria *vaso de flor* e expressa fragilidade. Culturalmente, ela explica, a profissão já é encarada como “trabalho de mulher”, em um sentido pejorativo, de baixo status e com

poucas perspectivas de plano de carreira. Além disso, mais da metade de sua amostra relata ter escolhido a profissão porque elas não sabiam o que queriam fazer e 25% indicaram que tinham pouca iniciativa, pouca independência, que preferiam receber ordens a tomar decisões e que, por esse mesmo motivo, o trabalho secretarial era conveniente para elas. Leung (2002), assim como Kennelly (2002), levanta a temática do gênero e da personalidade feminina que, de acordo com as suas entrevistadas, se encaixaria melhor a esse tipo de cargo. Outro achado relevante em seu estudo diz respeito às pesquisadas com ensino superior enxergarem a profissão como uma mera alternativa para alcançar outros tipos de emprego em áreas como a de Recursos Humanos, cargos administrativos e outras profissões tradicionalmente femininas (LEUNG, 2002), não sendo a assessoria executiva o que elas realmente almejam.

Por todos os motivos citados até aqui, a necessidade de um estudo que questione criticamente a realidade dos secretários executivos torna-se evidente. Dessa forma, supõe-se que, apesar dos secretários executivos estarem vivenciando um novo papel em sua profissão e serem mais exigidos por parte das organizações, eles ainda se consideram desvalorizados, mal aproveitados, e sem prospectos de ascensão.

Procedimentos metodológicos

Aplicou-se a abordagem mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Ela é qualitativa pela proximidade com a realidade das entrevistadas e do objeto de pesquisa, e porque buscou-se compreender o fenômeno do ponto de vista das participantes, dando voz às mesmas a partir do seu próprio entendimento de suas vivências. Além disso, como afirma Minayo (2011, p.21), “a pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se ocupa com um nível de realidade que não pode ou não deve ser quantificado” (MINAYO, 2011, p. 21). A autora também reforça que a perspectiva qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes, o que corresponde a um nível mais profundo dos processos, que não podem ser reduzidos a números e indicadores quantitativos.

Por outro lado, a abordagem quantitativa também foi aplicada porque considerou-se importante transformar alguns aspectos desses resultados em números, evidenciando frequências para que essa pesquisa fosse entendida tanto de uma perspectiva mais subjetiva, a partir do olhar das mulheres, quanto objetiva, em termos de percentual, o que facilitaria a sua comparação com outros estudos da área (GIL, 2002).

Ela é descritiva e de campo, já que nosso objetivo primordial foi descrever as características comuns às assessoras executivas e levantar suas opiniões a respeito do

questionamento sugerido (GIL, 2002). Optou-se, na delimitação de universo, assessoras, secretárias e assistentes executivas, de qualquer faixa etária e gênero, que estejam ativos no mercado de trabalho e que pertençam a organizações nacionais ou multinacionais.

A amostra deste estudo é não-probabilística, acidental e intencional, pois a seleção dos entrevistados não foi realizada de uma forma aleatória; eles foram convidados a participar. Além disso, o processo considerou as respostas que foram surgindo e continuou até que a amostra atingisse um tamanho satisfatório (LAVILLE; DIONNE, 2008).

As entrevistas foram aplicadas a quatorze profissionais que atuam na área de assessoria executiva na cidade de São Paulo. A coleta dos dados foi realizada de forma presencial ou via Skype, e ocorreu entre os dias 03/09/2016 e 25/09/16. É importante salientar que, apesar da tentativa em estabelecer um estudo que possa vislumbrar a realidade vivenciada por esses profissionais na atualidade, o contexto de atuação dos pesquisados limitou-se a uma cidade com particularidades e características bastante diferenciadas, especialmente se comparada ao restante do país, com seus diferentes níveis de desenvolvimento econômico e intelectual.

Por esse mesmo motivo, pode-se observar na Tabela 1 que 86% dos participantes possui pós-graduação, um resultado certamente discrepante se comparado ao restante do Brasil, que possui apenas 16% dos seus trabalhadores com ensino superior completo, conforme demonstrado em pesquisa do IBGE e citado em reportagens recentes (SOUZA, 2015).

Reforçando os achados de Leung (2002), é possível perceber a diversidade na formação acadêmica, o que leva a crer que a profissão de assessoria executiva, em geral, não aparece como primeira opção de escolha para o profissional. É uma carreira que, em algum momento, mostrou-se como alternativa de trabalho, já que apenas 28% buscou formação inicial na área. Isso também pode ser evidenciado no fato de a minoria (28%) ter começado a trabalhar como secretária executiva antes dos 25 anos, ou seja, a profissão secretarial aparece como uma opção, e não como objetivo.

Os dados de identificação também confirmam a questão do gênero: 100% dos entrevistados são do gênero feminino, o que faz fortalecer os apontamentos aqui abordados de Kennelly (2002), Leung (2002) e Truss (2013) sobre a profissão ser eminentemente feminina e implicar uma série de questões devido a essa realidade.

Tabela 1: Dados de identificação

#	<i>IDADE</i>	<i>GÊNERO</i>	<i>FORMAÇÃO ACADÊMICA</i>	<i>GRAU DE ESCOLARIDADE</i>	<i>TEMPO DE ATUAÇÃO</i>
Entrevistado 1 (E1)	34	F	Administração	Pós-Graduação	3 anos
Entrevistado 2 (E2)	35	F	Letras	Graduação	12 anos

Entrevistado 3 (E3)	28	F	Turismo	Pós-Graduação	2 anos
Entrevistado 4 (E4)	45	F	Secretariado Executivo	Pós-Graduação	20 anos
Entrevistado 5 (E5)	31	F	Gestão de RH e Turismo	Pós-Graduação	10 anos
Entrevistado 6 (E6)	31	F	Secretariado Executivo	Graduação	13 anos
Entrevistado 7 (E7)	40	F	Administração	Pós-Graduação	10 anos
Entrevistado 8 (E8)	29	F	Secretariado Executivo	Pós-Graduação	4 anos
Entrevistado 9 (E9)	32	F	Secretariado Executivo	Pós-Graduação	11 anos
Entrevistado 10 (E10)	31	F	Educação Física	Pós-Graduação	3 anos
Entrevistado 11 (E11)	42	F	Administração Hoteleira	Pós-Graduação	2 anos
Entrevistado 12 (E12)	32	F	Biologia	Pós-Graduação	5 anos
Entrevistado 13 (E13)	28	F	Letras	Pós-Graduação	1 ano
Entrevistado 14 (E14)	34	F	Letras	Pós-Graduação	1 ano

Aspectos do instrumento e processo de coleta de dados

Realizou-se entrevista semiestruturada individual, pois pretendeu-se estudar o assunto em profundidade. Dessa forma, buscou-se a elaboração das perguntas seguindo os preceitos de não-direcionamento, especificidade, espectro, profundidade e contexto pessoal. O roteiro foi dividido em três partes:

Etapa 1 - dados de identificação: a estrutura inicial foi desenvolvida para estabelecer o contexto de atuação das entrevistadas, assim como identificar semelhanças e diferenças que fortalecessem as suposições do estudo, tais como gênero e formação acadêmica.

Etapa 2 - perguntas abertas: tiveram como objetivo avaliar se as novas exigências e competências atribuídas às assessoras executivas nos dias atuais são, de fato, uma realidade vivenciada pelas mesmas em seus ambientes de trabalho. Também buscou-se averiguar a visão das profissionais a respeito do real papel exercido pelas mesmas.

Etapa 3 - frases para reflexão: foram apresentadas afirmações com o intuito de aprofundar as respostas ofertadas no item anterior, bem como, verificar se e, em que medida, as competências ditas como “contemporâneas” estão sendo praticadas. Seguem as afirmações:

- Eu me sinto realizada e valorizada com o trabalho que eu exerço na minha empresa.
- O perfil da secretária e suas demandas mudaram muito ao longo dos anos; o que eu faço hoje é prova disso.
- Eu estou constantemente adquirindo novos conhecimentos no meu dia a dia.

- Eu me sinto capaz de pensar estrategicamente, promover mudanças e trazer resultados para a minha empresa.
- Eu tenho liberdade para fazer isso

O tratamento dos dados coletados deu-se por meio da análise de conteúdo seguindo as orientações de (BARDIN, 2006), ou seja, inicialmente realizou-se uma leitura flutuante, depois uma codificação do conteúdo, no caso padrões, e finalmente, organizou-se o conteúdo (categorização) com base nos códigos por meio de recortes do texto.

Análise e interpretação dos resultados

A análise dos dados demonstra que, independentemente do porte da empresa ou da sua nacionalidade, as exigências para a execução das atividades relacionadas à assessoria executiva mostram-se semelhantes enquanto as vivências diferem. Os resultados foram ordenados em Etapas 2 e 3, conforme abaixo.

Etapa 2: Perguntas Abertas

Com relação as competências consideradas mais importantes para o trabalho de assessoria executiva/secretariado

A competência exigida nas empresas mais citada foi a fluência em um idioma, entendida aqui como a capacidade de usar o idioma com naturalidade e sem esforço. Praticamente todas as entrevistadas (86%) consideram-se fluentes em inglês e 36% ainda possuem fluência em uma segunda língua, como espanhol, francês ou alemão.

Outras competências também aparecem com ênfase, como flexibilidade, vista como a habilidade de adaptação, aceitação de ideias, capacidade para lidar com diversidades (50%). As demais competências, obtiveram índices menores que 45%, tais como: organização, interpretada como a capacidade de atuar através de métodos e sistemas preestabelecidos e resiliência (43%), gestão de conflitos e boa comunicação (29%), agilidade, comprometimento e discrição (21%).

Tabela 2: Competências

COMPETÊNCIAS	
Fluência em uma segunda língua	86%
Flexibilidade	50%
Organização e resiliência	43%
Gestão de conflitos e boa comunicação	29%
Agilidade, comprometimento e discrição	21%
Liderança, ser "multitask", senso de urgência	14%

Outros (Adaptação, boa relação interpessoal, inteligência emocional, tomada de decisão, trabalho em equipe, ser pró-ativo, criatividade, foco em resultados, conhecer a empresa, disposição para aprender)	7%
--	----

Observa-se que, de maneira geral, as respostas apresentadas se alinham ao que estabelecem Durante e Santos (2010), Natalense (1998) e Barros et al. (2013) no que se refere às exigências atuais do mercado de trabalho na função secretarial. Pode-se observar que foram citadas competências gerenciais/ organizacionais (liderança, comunicação, foco em resultados, tomada de decisões), competências comportamentais (pró-atividade, adaptabilidade, criatividade, flexibilidade, organização, resiliência, inteligência emocional) e competências sociais (trabalho em equipe, boa relação interpessoal, gestão de conflitos).

Contudo, destaca-se que atividades relacionadas a liderança obteve-se a resposta de 14%, logo questiona-se em que medida esse resultados reforça uma situação de divisão social e sexual do trabalho (Hirata e Kergoat, 2007), uma vez que apensar das profissionais estarem se aprimorando e tendo seu conjunto de competências aumentado, mesmo assim ainda são excluídos desse grupo profissional competências gerenciais, cabíveis “mais aos homens” de outras posições que não assessores executivos.

Com relação a questões positivas e negativas sobre a atuação como assessora executiva/secretaria

Nesse momento da entrevista, percebe-se claramente que as entrevistadas buscam na memória algo que as agrada e, em seguida, algo que as desagrada, de forma bastante pessoal. Talvez por esse motivo, nenhuma característica tenha aparecido unânime. As assistentes executivas que trabalham em modelo *pool* (equipe de secretárias que trabalham juntas), por exemplo, citam a troca de experiência com as demais colegas, enquanto a entrevistada 12 argumenta a possibilidade de transitar entre os diferentes níveis organizacionais, facilitando a interação com os demais colaboradores.

A falta de frequência nos dados demonstra que o dia a dia dessas profissionais está muito ligado à maneira particular de lidar de seus gestores, assim como à cultura organizacional onde elas estão inseridas, e não refletem uma realidade generalizada. No entanto, todas as pesquisadas apresentaram algo que consideravam positivo e que as fazem felizes no trabalho.

“Me sinto privilegiada pela liberdade e confiança que meus superiores depositam em mim, de forma que trabalho e tomo decisões no meu dia a dia de acordo com meus conhecimentos sem influência direta deles.”
(E5)

“Tenho autonomia para tomar algumas decisões, desde que elas influenciem somente o trabalho do meu gestor e dos meus pares. **Tenho um pouco de liberdade para buscar soluções e apresentá-las (...).**” (E14)

“Posso trabalhar praticamente sem pressão a maior parte do tempo e resolver muitas das minhas atribuições com calma, o que sei que é bem raro na nossa profissão.” (E13)

“O trabalho é valorizado pela maioria dos gestores, pois conseguiram entender a necessidade e a **importância de uma assessora na vida deles que por vezes é tão atribulada.**” (E6)

Apesar dos demonstrativos de realização profissional, observa-se nos relatos de E14 e E6 alguns aspectos que chamam a atenção. O primeiro sobre o quanto é possível o exercício de autonomia por parte da assessora executiva e, o segundo, com relação a própria importância de suas atividades, ou seja, ainda algo secundário, ainda dentro do estereótipo de “mulher cuidadora” para um executivo – homem que pensa e toma decisões - que é muito atribulado.

Esse achado vai ao encontro da superiorização do trabalho masculino em detrimento da desqualificação e desvalorização do trabalho feminino (Hirata e Kergoat, 2007), detalhe que se trata de um discurso de um profissional do gênero feminino sobre os aspectos positivos de seu trabalho.

Em relação aos pontos negativos, algumas pesquisadas reclamam que poderiam ser mais bem aproveitadas, mas que sua função ainda se encontra “engessada”: “Ainda somos vistas como trabalhos meramente mecânicos e que não agregam em nada o valor ‘per capita’ de uma área ou de uma empresa”, diz a entrevistada 6. Outras entrevistadas argumentam a mesma questão e fortalecem a ideia de que gostariam de ser aproveitadas para outras atividades. Todas essas declarações rebatem o que Sála (2008) argumenta, onde o profissional de secretariado é tido como redimensionado e assumindo um papel estratégico dentro das organizações.

“Com relação ao ponto negativo, acredito que poderia ser *melhor* aproveitada, caso me agregassem outras atividades, além das que *diz* respeito ao profissional de secretariado em si. No final das contas, **só faço trabalho operacional. Algumas pessoas já me perguntaram pra quê eu estudava, se pra ser secretária não precisava saber muita coisa.**” (E8)

“Meu papel é limitado. Sinto falta de ter contato com pessoas de outras áreas da empresa, **de participar de projetos e atividades que geram resultados** e ter mais contato com o trabalho de pessoas de outras filiais.” (E13)

Declarações dessa natureza podem comprovar a suposição do presente trabalho que argumenta, entre outras coisas, que as competências, teoricamente, ditas como exigidas não

correspondem à realidade vivenciada por essas profissionais. Apesar da mudança do perfil do profissional de secretariado executivo observado em vários estudos, como os de Durante e Santos (2010), Natalense (1998), Barros et al. (2013) e Sála (2008), percebe-se que, diferentemente da teoria, as funções secretariais continuam enraizadas em práticas operacionais e com perfil pouco inovador. Esse achado valida a afirmação de Hirata (2016) em que a atuação desse tipo de profissional continua fazendo parte de um pólo majoritário, constituído por mulheres em setores tradicionalmente femininos, pouco valorizados socialmente e com salários relativamente baixos.

Além disso, algumas secretárias relatam a dificuldade, por parte de seus gestores, em quantificar o seu trabalho, conseqüentemente, não oferecem um plano de carreira, com promoções e aumento de salários, “(...) eles não sabem como lidar, como aplicar metas e sistemas que possam medir meu trabalho e garantir promoções e aumentos salariais” (Entrevistada 5). Há relatos de empresas quem nem as incluem nas promoções, conforme lamenta a entrevistada 9; “Apesar da atuação forte das secretárias, não há investimento da empresa para diversificar as funções. Em uma divisão de plano de carreira de cargos e salários que ocorreu há pouco tempo, as secretárias foram isoladas da possibilidade de migração de carreira”.

O motivo para a ausência desses planos de carreira e salários não é explícito, mas pode-se afirmar que tais constatações reforçam os achados de Leung (2002) e Truss et al. (2013), no que se refere às relações de gênero e dificuldade de ascensão profissional, conforme levantados anteriormente. Uma das conseqüências desse tipo de prática é o aumento das desigualdades sociais entre homens e mulheres e reforço do ciclo vicioso de desvalorização desse tipo de atuação profissional, uma vez que não lhe são proporcionadas alternativas de crescimento nem salarial, nem tão pouco social. Hirata (2016) denomina esse ciclo de bipolarização do emprego feminino.

Outro ponto negativo que chamou a atenção foi a queixa de assédio moral (7%). Apesar de ser uma minoria no atual estudo, a temática aparece em outras pesquisas. De acordo com Pompeu e Rocha (2015, p.175), é “perceptível o assédio moral no cotidiano do profissional de secretariado executivo, que se encontra em um ambiente favorável a essas agressões, devido ao estereótipo criado de que secretárias são submissas e não conhecem seus direitos”.

“Ser verbalmente agredida pelo meu gestor é uma realidade na minha vida, aliás, na vida de muitas secretárias. Eles acham que por serem nossos chefes, podem nos tratar assim. "Você entende tudo errado!" é o que escuto quase sempre. Uma vez perguntou porque eu tinha que ir tanto ao médico, dando a entender que era frescura. E os e-mails com capslock e cheios de exclamação? Ele também grita que eu

nunca estou na minha mesa, e nem preciso dizer que ele faz isso na frente de todo mundo, né? Já me acostumei.” (E3)

A questão que fica após a leitura dos depoimentos é: se fossem assessores executivos, homens ocupando essa posição, será que existiria esse tipo de abordagem? Mais da metade (57%) concluiu que os relatos negativos refletem a realidade da maioria das secretárias executivas enquanto os positivos são particularidades.

“Infelizmente acredito que sejam realidades em nossa área. **Muitas empresas e gestores ainda não estão preparados para ter um olhar mais acurado aos profissionais de Assessoria Executiva**” (E5, sobre falta de promoções e aumentos salariais).

“Percebe-se que há um desconhecimento com relação ao que se aprende na graduação e cursos em geral, porque **ainda existe a mentalidade de que a secretária só serve pra servir café e atender telefone**”. (E6, sobre se sentirem pouco aproveitadas)

“É uma realidade dos profissionais; é uma profissão nova e **por ser predominantemente feminina, há preconceito**. As mulheres conquistaram direitos mas ainda sofrem; **os salários não são muito altos em geral**. Algumas empresas até valorizam, mas não são todas.” (E9, sobre baixos salários)

As declarações das respondentes mostram que, apesar do conhecimento por parte dos gestores acerca das novas competências que têm sido desenvolvidas nas profissionais em assessoria executiva, muitos ainda não sabem ou não conseguem lidar com esse novo papel, e explorar o tanto que elas têm para oferecer. Dessa maneira, a maioria das secretárias executivas ainda se vê subaproveitada e concorda que poderia atuar em outras atividades fora daquelas consideradas comuns a elas (atas, controle de agenda, viagens etc).

Etapa 3: Frases para reflexão

Com relação a afirmação 1: “*Eu me sinto realizada e valorizada com o trabalho que eu exerço na minha empresa*”, 42% afirmou se considerarem valorizadas e 36% se sentem realizadas com o trabalho exercido.

“Sim e não, me sinto realizada porque vejo que dou conta de muitas coisas ao mesmo tempo. E **desvalorizada pois ninguém comenta em aumento de salário**.” (E3)

“Mais ou menos. **Sou valorizada pelo meu gestor mas me sinto extremamente desvalorizada pelos colaboradores da empresa**. Meu trabalho é visto como algo irrelevante, operacional, uma visão jurássica do trabalho da secretária. Por tudo isso, **não me sinto realizada**. As

pessoas têm a impressão de que eu só atendo telefone e agendo reuniões.” (E14)

Observa-se um incoerência nos relatos, por um lado, há evidências de valorização e realização, por outro, há descontentamento e insatisfação. Assim, enquanto realização pode ser tomado como sinônimo de gostar do que se faz, a valorização é fragilizada pela experiência do chamado “teto de vidro” por não existir oportunidades de crescimento profissional.

A afirmação 2: “*O perfil da secretária e suas demandas mudaram muito ao longo dos anos; o que eu faço hoje é prova disso*”. Mesmo tendo algumas novas funções, não muito exercidas no dia a dia, todas reconhecem mudanças no papel da secretária executiva. “Mudou sim, porque você vê uma mudança na grade curricular dos cursos. Houve um reconhecimento de que a área precisa de mais qualificação”, lembra a entrevistada 9. “Devido aos avanços tecnológicos e à globalização, as atribuições das secretárias foram mudando e evoluindo para acompanhar as novas necessidades do mundo corporativo”, afirma a entrevistada 8.

Apesar disso, algumas declarações antagônicas foram observadas, o que talvez reflita uma certa dificuldade em reconhecer aspectos mais limitados de sua atuação. Elas se consideram atuantes do chamado novo perfil de secretariado, entretanto fornecem exemplos de atividades rotineiras da função, como o relato de E1:

“Hoje uma secretária é uma facilitadora e **possui o papel claro de gerenciamento**. Ela precisa ser *multiuso*, tem sempre que estar se atualizando. **Hoje uma secretária não atende só telefone, marca recados e organiza agendas; fazemos um pouco de tudo, lidamos diretamente com todas as áreas da empresa, temos que saber priorizar, fazer relatórios, lidar com planilhas.**” (E1)

Conforme mencionado, pode-se observar que a respondente concorda com a mudança do perfil da função secretarial e até se considera em um “papel de gerenciamento” mas, ao se explicar, acaba citando “fazer relatórios e planilhas” como uma atividade fora de sua função, o que não é verdade. O mesmo é encontrado em outras declarações: “Sim, não faço trabalho apenas de secretaria. Ajudo no material das reuniões, participo ativamente das reuniões da diretoria, faço controle orçamentário, ajudo nos eventos internos” (E6). Novamente, concorda-se com o papel estratégico mas exemplifica-se com atividades secretariais. A entrevistada 8 diz que as atribuições foram “mudando e evoluindo” (declaração completa no início da questão), mas anteriormente relata que se sentiria mais aproveitada se agregassem a ela atividades fora da assessoria executiva, o que demonstra, conseqüentemente, que não o fazem.

A impressão que se tem, em certos momentos, é a de que as profissionais acreditam nessas novas competências, não porque elas as possuem ou as aplicam, mas por serem

repetidamente faladas em artigos, seminários e cursos de extensão. De fato, a grade curricular dos cursos de graduação e pós-graduação em Assessoria Executiva enfatizam esses novos papéis, novos perfis e novas exigências. Porém, os achados nesse estudo tendem para outra direção.

Dando continuidade às frases de reflexão, a afirmação 3 diz: *“Eu estou constantemente adquirindo novos conhecimentos no meu dia a dia”*. Seja por meio de cursos de aperfeiçoamento, especialização ou pelas novas demandas, os resultados apontam que 71% dos participantes concordam que se veem expostos a um volume intenso de informações, e que absorver parte disso é natural, como pode-se observar no relato da entrevistada 12: *“Faz parte do mundo moderno e é muito difícil encontrar alguém que não esteja sempre adquirindo novos conhecimentos. Com o volume de informações ao qual somos expostos diariamente, não se pode dizer que nada foi aprendido”*. Mais relatos reforçam essa opinião:

“Todos os dias enfrentando dificuldades e, pode parecer mentira, mas todos os dias existem “coisas” novas e situações parecidas com desfechos diferentes. Todos os dias você tem que manter a mente aberta, saber ouvir. Assim como estar em constante aprendizado e se reciclando se torna fundamental.” (E1)

“Busco diversos materiais e matérias – principalmente na internet para ter mais conhecimento e também compartilho com minhas colegas de trabalho problemas e ideias e isso faz com que o leque fique maior a cada conversa. Cada dia é uma surpresa diferente.” (E6)

Apesar do percentual alto, algumas que declaram aprender algo novo o fazem por vontade própria e não por incentivo. *“Não tanto quanto eu gostaria. As coisas novas que aprendo são através do meu interesse em ir atrás e procurar algo novo para aprender. Não são ensinamentos ou oportunidades que vêm da empresa”* (E8).

Quanto ao restante das entrevistadas, observa-se uma posição radical: *“Não, sinto que durante esses 3 anos e 7 meses que permaneço aqui eu não tenho mais nada a aprender”* (E9). Algumas ainda se sentem acomodadas ou a rotina as impedem de aprender coisas novas; *“Não. Há um roteiro que é bastante rígido a ser seguido”* (E13). As declarações negativas podem demonstrar que a função secretarial continua composta por mais tarefas a serem executadas mecanicamente. É possível que esses achados estejam relacionados com a construção social das mulheres, isso porque para Hirota (2016) as profissionais que atuam em atividades predominantemente femininas são consideradas tecnicamente incompetentes, sugerindo, no caso deste estudo, que as assessoras executivas não necessitam de grandes investimentos para aprimorarem-se.

Essa reflexão foi fortalecida pelos resultados das duas últimas frases, que dizem respeito à liberdade e à autonomia que elas sentem em seus locais de trabalho. As frases foram

“*Eu me sinto capaz de pensar estrategicamente, promover mudanças e trazer resultados para a minha empresa*” (afirmação 4) e, finalmente, “*Eu tenho liberdade para fazer isso*” (afirmação 5). A maioria (86%) sente-se capaz de colaborar com a empresa nos aspectos citados, mas a metade relata não ter liberdade para agir dessa forma. As respostas mais frequentes foram “Não tomo decisões sem antes consultar o meu superior; na minha empresa é a hierarquia que predomina.” (E4); “Não tenho espaço para realizar essas ações” (E8); “Não exatamente, as formas de trabalho e maneira de realizar as tarefas são pré-definidas, e assim acontece há muito tempo” (E7).

“Não. Embora tenha conseguido conquistar a confiança de algumas pessoas e conseguido adquirir atividades diferentes das minhas colegas secretárias, **continuo de mãos atadas para diversificar minhas atividades** e tornar meu dia mais produtivo **Apenas tenho liberdade para exercer aquilo que está previsto no roteiro das secretárias.**” (E13)

Dentro da realidade exposta ao longo da discussão dos resultados, afirma-se que há uma tentativa em estabelecer novas qualificações à função secretarial, e as próprias profissionais se sentem capazes em atuarem dentro dessas novas tendências, mostrando-se dispostas a desenvolverem competências, conhecimentos, habilidades e atitudes que as coloquem em uma posição mais dinâmica e estratégica dentro das organizações. Porém, há um desentendimento explícito entre o que é dito e o que é aplicado, por ambas as partes, secretárias e gestores. Os achados mostraram-se paradoxais com relação ao que se prega e ao que se vivencia.

Apesar da acentuada feminização do mercado de trabalho ocorrido nas últimas décadas, concorda-se com Nogueira (2013) e com Hirata (2016) que a presença das mulheres se dá mais em empregos mais precários, mesmo já tendo alcançado postos de trabalho anteriormente ocupados exclusivamente por homens. Quando conseguem destacar-se, ainda assim, não são remuneradas da mesma forma que os homens. No caso da profissão estudada, evidenciou-se que um discurso contraditório, em que as entrevistadas parecem tentar se convencer de que as atividades desempenhadas em suas posições efetivamente são consideradas mais “estratégicas” do que em tempos passados. Contudo, a análise de seus relatos demonstra o exercício em busca da valorização em busca da superação da visão de “profissão feminina que dá suporte ao masculino”.

Considerações finais

Este artigo se propôs a examinar, de maneira crítica, se as competências, teoricamente, esperadas para a execução da profissão de assessoria executivas/secretaria efetivam-se na realidade organizacional.

Por meio da análise do relato das entrevistadas, observou-se uma distância entre as competências divulgadas, especialmente, na literatura sobre a profissão e as praticadas na rotina empresarial. Enquanto a primeira trata as atividades de forma mais estratégica e, portanto, requerendo conhecimentos e resultados mais complexos por parte dos profissionais que atuam como assessores executivos, a rotina empresarial, ainda possui muito do discurso que desvaloriza e não reconhece as contribuições da referida atividade profissional. Logo, os achados deste estudo vão na direção da chamada “tese do gueto”, ou seja, a assessoria executiva/secretariado continua sendo predominantemente feminina, por motivos históricos e culturais, tendo seu escopo de trabalho constituído por atividades de trabalho pouco diversificadas e com poucas e/ou quase nenhuma chance de promoção (TRUSS, et al. 2013).

Vale ressaltar, que é necessário cautela para que não haja uma generalização dos achados nas discussões aqui levantadas, uma vez que nossos pesquisados se limitaram à cidade de São Paulo. Certamente, há ainda assuntos a serem abordados para que se alcance uma ótica mais abrangente das experiências vividas por essas profissionais. Sendo assim, admite-se que estudos que considerem todas as regiões do país podem contribuir mais assertivamente para as questões dessa pesquisa, e assim, colaborar e preencher essa lacuna ainda existente na literatura acadêmica da área.

Referências

- AQUINO, S. Competências: como são avaliadas no mercado de trabalho. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/competncias-como-so-avaliadas-no-mercado-de-trabalho/>>. Acesso em: 13 nov. 2016.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo* (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trads.). Lisboa: Edições 70. 2006. (Obra original publicada em 1977).
- BARROS, C. M. P. et. al. As competências gerenciais desenvolvidas pelos secretários executivos. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, São Paulo, v. 4, n. 2, p 25-47, jul./dez. 2013.
- DURANTE, D. G.; PONTES, E. S. Produção Intelectual em Secretariado Executivo: estudo na Revista de Gestão e Secretariado (GeSec). *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, São Paulo, v.6, n.1, p 23-47, jan./abr. 2015.
- DURANTE, D. G; SANTOS, M. E. M. DOS. Profissão Secretarial: Enfoque na atuação estratégica. *Revista Expectativa*. v. 9, n. 9, p 25-42. jan./dez. 2010.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. *Revista de administração contemporânea*, v. 5, n. SPE, p. 183-196, 2001.

- FLICK, U. *Introdução à Pesquisa Qualitativa*. 3. ed. Trad.: Joice Elias Costa. Porto Alegre: Artmed, 2009. p 143-163.
- GUIRALDELLI, R. Adeus à divisão sexual do trabalho?: desigualdade de gênero na cadeia produtiva da confecção. *Soc. estado.*, Brasília, v. 27, n. 3, p. 709-732, Dec. 2012
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HIRATA, H. & KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, 2007, p. 595-609.
- Helena Hirata, « Mulheres brasileiras: relações de classe, de “raça” e de gênero no mundo do trabalho », *Confins* [En ligne], 26 | 2016, mis en ligne le 22 février 2016, consulté le 27 décembre 2016. URL : <http://confins.revues.org/10754> ; DOI : 10.4000/confins.10754
- IIZUKA, E. S.; ALMEIDA, W. A. G. Produção Acadêmica em Secretariado: análise dos artigos da Revista de Gestão e Secretariado (GeSec) e da Revista Secretariado Executivo em Revist@ entre 2005 e 2012. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, São Paulo, v. 5, n. 3, p 71-93, set./dez. 2014.
- KENNELLY, I. I would never be a secretary: Reinforcing Gender in Segregated and Integrated Occupations. *Gender & Society*. v. 16, n. 5, p 603-624, out/2002.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. *A Construção do Saber: Manual de Metodologia da Pesquisa em Ciências Humanas*. Tradução: Heloisa Monteiro e Francisco Settineri. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 2008. 342 p.
- LEUNG, A. S. M. Sexuality at work. *Journal of Managerial Psychology*. v.17, n. 6, p 506-522, 2002.
- MARTINS, C. B. et al. Retrato dos Periódicos Científicos de Secretariado no Brasil. *EccoS Revista Científica*, São Paulo, n. 34, p 63-83 maio/ago. 2014.
- MINAYO, M. C. S. *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Petropolis: Vozes, 2011. 114 p.
- MOREIRA, K. D.; DOS SANTOS, A. K.; NETO, L. M. Profissional de secretariado empreendedor: um agente de mudança. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, São Paulo, v. 6, n. 1, p 168-186, jan./abr. 2015.
- MOREIRA, K. D.; OLIVO, L. C. C. O profissional de secretariado executivo como mediador de conflitos. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, São Paulo, v. 3, n. 1, p 30-53, jan./jun. 2012.
- NATALENSE, Liana. *A secretária do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1998.
- NOGUEIRA, C. M. O duplo trabalho feminino: o exemplo das teleoperadoras. *Confluências/ Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito*, v. 10, n. 2, p. 71-93, 2013.
- NOGUEIRA, R. M. C. P. A.; OLIVEIRA, J. S. F. Profissionalismo e secretariado: história da consolidação da profissão. *Revista de Gestão e Secretariado - GeSec*, São Paulo, v. 4, n. 2, p 01-24, jul./dez. 2013.
- NONATO JÚNIOR, R. *Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das Ciências da Assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009. 256 p.
- POMPEU, D. Van der B. M.; ROCHA, J. S. O assédio moral e a secretária executiva. *Revista de Ciências Humanas*. Viçosa, v. 15, n. 1, p. 175-185, jan./jun. 2015.
- RIBEIRO, N. L. A.; RIBEIRO, L. M.; JESUS, R. A. Tecnologia: avanços facilitadores do trabalho secretarial. *Revista eletrônica Ética: paradigmas, cenários e novos desafios*. São Luiz, n. 1, p 60-71, 2009.

SÁLA, J. S. *Guia de Fontes de Informação para Secretários Executivos*. Brasília, 2008. 47 p. Disponível <http://www.fenassec.com.br/pdf/artigos_trabalhos_guia_secretariado_janeide.pdf>. Acesso em: 7 set. 2016.

SOUZA, B. Só 16% dos trabalhadores têm ensino superior completo. *Revista Exame*, 25 de fev. 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/so-16-dos-trabalhadores-tem-ensino-superior-completo/>>. Acesso em: 30 out. 2016.

SOUZA, E.C.P.; GALINDO, A.G.; MARTINS, C.B. A Produção Acadêmico-Científica no Campo do Secretariado: Mapeamento de Dissertações e Teses no Período de 1999 a 2013. *Revista de Administração Geral*, Amapá, v.1, n.1, p 154-173, 2015.

TRUSS, C. et al. Still in the Ghetto? Experiences of Secretarial Work in the 21st Century. *Gender, Work & Organization*. v. 20, n. 4, p 349-363, jul/2013.

Texto recebido em: 14/02/2017.

Texto aprovado em 10/08/2017.