



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO

CARINE BELLETTINI SCHEFFER

**DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS:
ANÁLISE A PARTIR DOS CURRÍCULOS DOS CURSOS EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR PÚBLICO FEDERAL.**

FLORIANÓPOLIS

2016

CARINE BELLETTINI SCHEFFER

**DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS:
ANÁLISE A PARTIR DOS CURRÍCULOS DOS CURSOS EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR PÚBLICO FEDERAL.**

Trabalho de conclusão de curso submetido ao Curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do Grau de Bacharel em Secretariado Executivo.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Cibele Barsalini Martins

FLORIANÓPOLIS

2016

CARINE BELLETTINI SCHEFFER

**DESENVOLVIMENTO DA COMPETÊNCIA PARA A GESTÃO DE CONFLITOS:
ANÁLISE A PARTIR DOS CURRÍCULOS DOS CURSOS EM INSTITUIÇÕES DE
ENSINO SUPERIOR PÚBLICO FEDERAL.**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para a obtenção do título de “Bacharel em Secretariado Executivo”, e aprovado em sua forma final pelo Curso de Secretariado Executivo.

Florianópolis, 1.º de dezembro de 2016.

Prof.^a Dr.^a Maria Ester Moritz

Coordenadora do Curso de Secretariado Executivo

Banca Examinadora:

Prof.^a Dr.^a Cibele Barsalini Martins

Orientadora

Universidade Federal de Santa Catarina

Me. Katia Denise Moreira

Universidade Federal de Santa Catarina

A minha família e todos que me apoiaram de alguma forma.

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente a meus pais, minha irmã e minha família pela educação, dedicação e apoio em todos os momentos.

Ao meu namorado, pela paciência, apoio e incentivo durante todos esses anos.

Não seria possível a realização desse trabalho sem a orientação da Professora Cibele Barsalini Martins e da Mestre Katia Denise Moreira, agradeço por todo o apoio e tempo disponibilizado para o desenvolvimento desse trabalho.

Agradeço a todos os professores do curso de Secretariado Executivo pelos conhecimentos e experiências compartilhadas durante a graduação.

E, claro, agradeço as três grandes amigas que a UFSC me deu: Danyella Junkes, Elaine Rossi e Maria Gabriela Gheller, por todo o apoio, cumplicidade e companheirismo. Certamente a graduação não teria sido tão especial sem vocês. Obrigada!

“Só é digno da liberdade, como da vida, aquele que se empenha em conquistá-la”.

Johann Goethe

RESUMO

Diante da real evolução da carreira secretarial, durante a qual observa-se que o profissional se reinventou e passou a dominar diversas atividades organizacionais, inclusive, no plano estratégico e que dentre elas, está a gestão de conflitos, este estudo tem como objetivo, investigar se os graduandos dos cursos de secretariado executivo de Instituições de Ensino Superior Público Federal estão desenvolvendo competências para a Gestão de Conflitos. No intuito de atingir tal proposição, foram traçados três objetivos específicos, quais sejam: i) verificar nos documentos legais da profissão de Secretariado Executivo, a demanda pelo desenvolvimento da competência de gestão de conflitos; ii) conhecer a estrutura curricular dos cursos de Graduação em Secretariado Executivo das Instituições de Ensino Superior Público Federal escolhidas para análise e iii) buscar nos planos de ensino dos cursos de graduação das Instituições de Ensino Superior Público Federal, escolhidas para avaliação, a existência de elementos que indiquem o desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. Em termos metodológicos, esta pesquisa foi realizada a partir do método dedutivo, de natureza básica e descritiva quanto aos objetivos. No que se refere a abordagem é qualitativa e como técnica de coleta de dados optou-se pela bibliográfica e documental. Após confirmada a necessidade do desenvolvimento de competências para a gestão de conflitos, a partir dos marcos legais da profissão secretarial, identificou-se que os cursos de graduação em avaliação apresentam elementos, em seus currículos, que oferece a possibilidade de desenvolvimento da gestão de conflitos aos graduandos.

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

ABSTRACT

In front of the real evolution of the secretarial career, during which it is observed that the professional reinvented himself and came to dominate several organizational activities, including, at the strategic level and that among them, is the management of conflicts, this study aims to investigate If the graduates of the executive secretariat courses of Federal Public Higher Education Institutions are developing skills for Conflict Management. In order to achieve this proposition, three specific objectives were set out: i) to verify in the legal documents of the Executive Secretariat profession the demand for the development of conflict management competence; ii) to know the curricular structure of the undergraduate courses in the Executive Secretariat of the Federal Public Higher Education Institutions chosen for analysis; and iii) to search the teaching plans of the undergraduate courses of the Federal Public Higher Education Institutions, chosen for evaluation, the existence of elements that indicate the development of conflict management competence. In methodological terms, this research was carried out using the deductive method, of a basic and descriptive nature regarding the objectives. Regarding the approach is qualitative and as a technique of data collection we opted for bibliographical and documentary. After confirming the need to develop skills for conflict management, from the legal frameworks of the secretarial profession, it was identified that undergraduate courses in evaluation show elements in their curricula that offer the possibility of conflict management development Graduates.

Keywords: Executive Secretariat. Conflict Management. Competence.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Dimensões da competência | 13 |
| Quadro 2 – Ações e significados que caracterizam competências profissionais..... | 14 |
| Quadro 3 – A valorização das responsabilidades da secretária | 18 |
| Quadro 4 – Perfil do profissional de secretariado | 20 |
| Quadro 5 – Atribuições do Secretariado Executivo – Lei 7.377 de 30/09/1985 | 29 |
| Quadro 6 – Competências secretariais – Diretrizes Curriculares Nacionais | 30 |
| Quadro 7 – Disciplinas do curso de Secretariado Executivo da UFC | 31 |
| Quadro 8 – Disciplinas do curso de Secretariado Executivo da UFV | 38 |

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 10 |
| 1.1 OBJETIVOS | 11 |
| 1.1.1 Objetivos Gerais..... | 11 |
| 1.1.2 Objetivos Específicos..... | 12 |
| 1.2 JUSTIFICATIVA..... | 12 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 13 |
| 2.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA..... | 13 |
| 2.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS | 15 |
| 2.3 COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS | 18 |
| 2.4 GESTÃO DE CONFLITOS..... | 22 |
| 3 METODOLOGIA | 25 |
| 3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO | 25 |
| 3.2 COLETA DE DADOS | 26 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 28 |
| 4.1 APRESENTAÇÕES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS..... | 28 |
| 4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS | 29 |
| 5 RESULTADOS | 43 |
| 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS | 45 |
| REFERÊNCIAS | 47 |

1 INTRODUÇÃO

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

Os autores apontam ainda, que o secretário adquiriu conhecimento em diversas áreas, tais como: contábil, marketing, jurídico, comércio exterior, etc., além de ser um profissional habilidoso e flexível e que assume diferentes papéis nas organizações. (GRASEL et al. 2015).

A crescente evolutiva ora mencionada foi tratada por Natalense (1998, p. 4), quando expôs que:

A profissão de secretária é uma das que acompanham o desenvolvimento econômico da humanidade, ao longo dos séculos, sobrevivendo a diferentes realidades. Agora, novamente, realiza-se, adaptando-se aos desafios do final do século. Exagero? Não, quando através de pesquisa histórica entendemos esta trajetória, o momento atual e o futuro da secretária.

Comentam ainda, sobre a evolução secretarial Lessa e Schell (2015, p. 137), ao afirmarem que: “o profissional de secretariado executivo tem adquirido ao longo do tempo uma gama de novas competências que o mercado globalizado tem requerido”, acredita-se que ao se posicionar de tal forma, ou seja, a favor daquilo que é tendência no mercado, o profissional de secretariado executivo aumenta suas possibilidades de inserção nas diversas áreas das organizações. Nesse sentido, os autores apontam ainda,

[...] atualmente esse profissional tem galgado cargos com atividades administrativas relevantes dentro das organizações. Como exemplo, pode-se citar: auxílio aos executivos nas tomadas de decisões e aprovações de serviços, melhorias no desempenho global da organização, modernização de sistemas de fluxos de informação. (LESSA; SCHELL, 2015, p. 134)

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

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

Considerada a situação ora apresentada, ou seja, a evolução das competências secretarias, alinhadas as necessidades de um mercado de trabalho que exige uma demanda de um profissional de secretariado diferenciado, em termos de qualificação, surge a possibilidade do secretário como mediador de conflitos,

[...] a experiência desse profissional em lidar com situações conflitantes no cotidiano organizacional, somada ao conhecimento aprofundado de técnicas e ferramentas específicas, fornecem subsídios para que ele obtenha um bom desempenho na execução da mediação de conflitos. (MOREIRA; OLIVO, 2012, p. 32).

Todavia, há de se considerar se na formação dos profissionais de Secretariado Executivo, neste caso específico as Instituições de Ensino Superior Público Federal, com nota 5 no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE), aborda-se conteúdo para o desenvolvimento de competências para a gestão de conflitos. Assim, emerge como questão de pesquisa deste estudo: os graduandos dos cursos de secretariado executivo de Instituições de Ensino Superior Público Federal estão desenvolvendo competências na área de gestão de conflitos?

1.1 OBJETIVOS

Nesta subseção há a explanação do objetivo geral e dos objetivos específicos. De acordo com Gil (2002, p. 111) “Os objetivos gerais são pontos de partida, indicam uma direção a seguir, mas, na maioria dos casos, não possibilitam que se parta para a investigação. Logo, precisam ser esclarecidos, delimitados. Daí surgem os objetivos específicos da pesquisa”. Ainda segundo o autor, os objetivos específicos procuram detalhar, da maneira mais clara possível, o que será angariado em uma pesquisa.

1.1.1 Objetivos Gerais

Investigar se os graduandos dos cursos de secretariado executivo de Instituições de Ensino Superior Público Federal estão desenvolvendo competências para a Gestão de Conflitos.

1.1.2 Objetivos Específicos

i) Verificar nos documentos legais da profissão de Secretariado Executivo, a demanda pelo desenvolvimento da competência de gestão de conflitos.

ii) Conhecer a estrutura curricular dos cursos de Graduação em Secretariado Executivo das Instituições de Ensino Superior Público Federal escolhidas para análise.

iii) Buscar nos planos de ensino dos cursos de graduação das Instituições de Ensino Superior Público Federal, escolhidas para avaliação, a existência de elementos que indiquem o desenvolvimento da competência de gestão de conflitos.

1.2 JUSTIFICATIVA

Considerada a possibilidade da mediação de conflitos como atividade inerente da profissão secretarial (MOREIRA; OLIVO, 2012), este estudo busca investigar o desenvolvimento de tal competência durante a formação do acadêmico em secretariado executivo.

Acredita-se ser relevante dissertar sobre a matéria, uma vez que, no dia a dia, o profissional de secretariado enfrenta situações conflituosas e lidar com tais conjunturas exige desenvolvimento de competências específicas, visto a complexidade que envolve essa atmosfera.

A importância do estudo está em verificar se os currículos dos cursos de graduação das Instituições de Ensino Federal apresentam elementos que indiquem o desenvolvimento das competências de gestão de conflitos.

Considera-se este estudo viável, pois serão analisados dados por meio dos documentos oficiais da profissão de Secretariado Executivo, nas Diretrizes Curriculares Nacionais, e nos currículos dos cursos das Instituições de Ensino Federal, escolhidas para avaliação. Será fundamentado também, nas literaturas das áreas de Secretariado e Gestão de Conflitos.

No que se refere à contribuição teórica, será apresentado análises dos documentos oficiais da profissão, e das Instituições de Ensino Federal, e estudos sobre o desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. E em relação à contribuição social, acredita-se que este estudo exhibirá aos graduandos e profissionais da área o desenvolvimento da competência de gestão de conflitos nas Instituições de Ensino Federal, para que o profissional lide com tais situações conflituosas de maneira correta.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção apresenta-se o arcabouço teórico, que sustenta o tema problema escolhido para discussão neste trabalho, bem como, fundamenta a análise dos dados. Dessa maneira, tem-se como matérias a serem estudadas: conceito de competências, desenvolvimento de competências secretariais, gestão de conflitos.

2.1 CONCEITOS DE COMPETÊNCIA

Na idade média, a competência estava relacionada ao poder qualificado a uma instituição ou a um indivíduo para julgar sobre alguma questão. Tempos depois, competência passou a significar o reconhecimento social da capacidade de deliberar a respeito de algum assunto (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

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

Sobre o conceito de competência, há duas correntes que se destacam a francesa e a americana. No que se refere a primeira, têm-se os conceitos de Le Boterf (1995), que a define como um saber atuar responsável, que solicita mobilização, inclusão e transmissão de conhecimentos, recursos e habilidades, em alguma circunstância profissional. Zarifian (2001, p. 16) na mesma linha, conceitua competência como “[...] o tomar iniciativa e o assumir responsabilidade do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara”.

Em termos de corrente americana, tem-se o teorizado por Durand (2000) apresenta a competência como resultante da interação entre três elementos: conhecimentos, habilidades e atitudes, os quais são interdependentes e essenciais para alcance de determinado objetivo. O Quadro 1 sintetiza o dissertado pelo autor:

Quadro 1 – Dimensões da competência

| EIXOS | DEFINIÇÃO | PALAVRAS-CHAVES |
|--------------|--|---|
| CONHECIMENTO | Conjuntos organizados de informações absorvidas pelo indivíduo, que proporcionam entender o mundo diante de suas perspectivas. | Informações; saber o quê e saber por quê. |

| EIXOS | DEFINIÇÃO | PALAVRAS-CHAVES |
|-------------------|---|--|
| HABILIDADE | Capacidade de proceder concretamente de acordo com propósitos ou processos predefinidos; de usar o conhecimento de maneira proveitosa; de saber fazer algo. | Técnica; treinamento e saber como fazer. |
| ATITUDE | Comportamentos diante das situações, interesse e determinação para conquistar algo, o querer fazer. | Interesse; determinação e querer fazer. |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Durand (2000).

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

Derivada das duas correntes apresentadas, a Brasileira tem como expoentes, Fleury e Fleury (2001, p. 184-187) que indicam que “competência é uma palavra do senso comum, utilizada para designar uma pessoa qualificada para realizar alguma coisa”. Para Romero (2010) a definição de competência é o agregado de conhecimentos, habilidades atitudes e comportamentos, relacionada ao progresso de competências com base nas experiências organizacionais.

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

Quadro 2 – Ações e significados que caracterizam competências profissionais

| AÇÕES | SIGNIFICADOS |
|-----------------------------------|---|
| Saber agir | Saber o que e por que fazer algo; saber julgar, escolher, decidir. |
| Saber mobilizar recursos | Criar sinergia e buscar soluções. |
| Saber comunicar | Conseguir compreender e transmitir informações e conhecimentos. |
| Saber aprender | Usar conhecimentos e experiências; rever modelos mentais e se desenvolver. |
| Saber se engajar e se comprometer | Saber empreender e assumir riscos; comprometer-se com os processos. |
| Saber assumir responsabilidades | Responsabilizar-se pelos riscos e consequências de suas ações. |
| Ter visão estratégica | Entender o negócio e o ambiente da organização; identificar alternativas e oportunidades. |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Fleury (2002).

No Quadro 2 distingue-se ações e reações que envolvem o conceito de competência. Nota-se também, a proximidade entre a corrente brasileira e as demais apresentadas

principalmente naquilo que se refere à conceitualização. Tal afirmativa reforça o já mencionado sobre a derivação da teoria nacional das correntes francesa e americana.

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

2.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

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

Lacombe (2005, p. 322), destaca a responsabilidade pelo desenvolvimento das pessoas quando expõe que “[...] cada um é o principal responsável pelo seu próprio desenvolvimento”. O autor ainda explica que não é possível um indivíduo ser desenvolvido através de outra pessoa e menciona a responsabilidade pela aprendizagem de um estudante, por exemplo, expondo que compete ao estudante assimilar o que lhe é transmitido, já que “nenhum professor conseguirá ensinar se o aluno não estiver interessado em aprender” (LACOMBE, 2005, p. 322).

Sobre o desenvolvimento de competências, Alles (2005) explica que o processo de está pautado na ideologia do treinamento e desenvolvimento, visto que a competência é uma característica individual. Na mesma direção, Bohnlander, Snell e Sherman (2005), expõem que um meio de aperfeiçoar as esferas de conhecimentos, habilidades e atitudes é pensar em ações de criação que possibilitem uma performance bem-sucedida perante das necessidades das pessoas.

Alles (2006) diz ainda, que desde sempre os indivíduos tem desenvolvido suas próprias competências de modo natural e que as metodologias de desenvolvimento de competências adentram quando esse processo natural não é suficiente. Freitas e Brandão

(2006) explanam que a demonstração de competências retrata uma manifestação daquilo que o indivíduo aprendeu. Dutra (2007, p. 65) expõe que o desenvolvimento profissional do ser é estabelecido como a “capacidade para assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade”.

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

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

Quando se trata da escolha do tipo de ação, formal ou informal, Dutra (2007, p. 67) explica que quanto maior a dificuldade das incumbências e responsabilidades, maior será a quantidade das ações de desenvolvimento não formais, já que “a complexidade demanda mais o uso diversificado do repertório de conhecimentos e experiências das pessoas e menos o uso de novos repertórios”, enquanto os profissionais que operam em níveis de menor complexidade são incentivados a expandir o conjunto de conhecimentos e experiências para o seu desenvolvimento (Id., 2007).

Neiva e D’Elia (2009) comentam que atualmente, as organizações precisam de dois tipos de profissionais: a) os que resolvem muito bem os problemas e b) os que não deixam os problemas acontecerem. Nesse contexto, as autoras inserem a atuação do profissional de Secretariado Executivo, o qual demonstra profissionalismo ao harmonizar competências técnicas e comportamentais “[...] ele reúne o fazer e o assessorar, escolhe ferramentas tecnológicas e exercita habilidades de relacionamento, comunicação, administração de conflitos, acompanhamento de objetivos e metas” (Ibid., p. 30).

Para que os profissionais desenvolvam as competências que as organizações necessitam, Biscoli (2005) comenta que os cursos de graduação devem focar em formar

profissionais que atuem como assessores executivos, o mais perto possível dos centros deliberativos da organização, possuindo condições de também executar funções de gestor, empreendedor e articulador.

De acordo com Galindo, Carvalho e Souza (2011, p. 10):

No âmbito do ensino, a percepção, por parte das instituições docentes e discentes, sobre as competências individuais necessárias para o melhor desempenho profissional é um fator imprescindível no ajuste dos instrumentos didáticos e intervenções pedagógicas durante o processo de formação.

O desenvolvimento de competências é também matéria tratada pelo Ministério de Educação, que estabeleceu por meio da Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005 as novas diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação em Secretariado Executivo. Nesta diretriz curricular nacional foram definidas as seguintes competências e habilidade que a formação na área deve possibilitar aos graduandos:

I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais; VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; e XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. (BRASIL, 2005).

As competências para o profissional em questão estão inseridas nas Diretrizes Curriculares Nacionais para o secretariado Executivo (Resolução da Câmara de Educação Superior n. 3, 2005), que no parágrafo único do artigo terceiro delibera:

O bacharel em secretariado executivo deve apresentar sólida formação geral e humanística, com capacidade de análise, interpretação e articulação de conceitos e realidades inerentes à administração pública e privada, ser apto para o domínio em outros ramos do saber, desenvolvendo postura reflexiva e crítica que fomente a capacidade de gerir e administrar processos e pessoas, com observância dos níveis graduais de tomada de decisão, bem como capaz para atuar nos níveis de

comportamento micro-organizacional, meso-organizacional e macro-organizacional. (BRASIL, 2005).

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

2.3 COMPETÊNCIAS SECRETARIAIS

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

Desde os anos 1990 até a atualidade vem ocorrendo mudanças significativas no perfil do Profissional de Secretariado Executivo (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005). O Quadro 3, exemplifica algumas mudanças ocorridas nas atividades e atribuições durante os anos:

Quadro 3 – A valorização das responsabilidades da secretária

| A VALORIZAÇÃO DAS RESPONSABILIDADES DA SECRETÁRIA | |
|--|---|
| ANTES | DEPOIS |
| * Executora de rotinas | * Gerenciamento de execução de rotinas |
| * Datilógrafa | * Editora de textos |
| * Arquivista | * Planejadora, organizadora e mantenedora de dados e informações em arquivos, inclusive eletrônicos |
| * Atendente de telefone | * Atendimento global aos clientes |
| * Quebra-galhos | * Intermediadora de acontecimentos, negociadora, facilitadora |
| * Mecânica | * Criativa |
| * Submissa | * Empreendedora |
| * Dependente | * Autônoma |
| * Disponível | * Acessível |
| * Seguidora | * Líder |
| * Resolvedora de problemas | * Realizadora de previsões objetivas |
| * Cartão de visitas | * Agente de marketing e endomarketing |

Fonte: Natalense (1998).

A partir dos estudos de Natalense (1998), outros autores começaram a focar seu trabalho no sentido da transformação da profissão, entre eles destacam-se o de Carvalho e Grisson (2002, p. 447) quando comentam a transformação no perfil do profissional de secretariado executivo: “A Secretária Executiva deixou de ser uma executora de pequenas tarefas para exercer funções criativas [...]”. Acredita-se que tal fato que ocorreu porque o profissional de Secretariado Executivo buscou o aperfeiçoamento de suas competências, sobre isso, Carvalho e Grisson (2002, p. 452) expõem:

Atualmente, estas profissionais buscam ferramentas para administrar eficazmente o tempo; aplicam as funções gerenciais (planejamento, organização, controle e direção); dão ênfase ao relacionamento com os clientes (internos e externos); valorizam os princípios de um sistema de comunicação; possuem habilidade para o trabalho em equipe na busca de sinergia; resolvem problemas inerentes ao seu trabalho, melhorando a qualidade e a produtividade dos serviços; procuram obter uma visão geral da cultura da organização; conhecem e aplicam elementos de psicologia, cultivando a habilidade nas relações pessoais, ou seja, habilidade no trato das pessoas, respeitando suas diferenças individuais e as diversas situações que as envolvem; assim como habilidade e capacidade para perceber a necessidade constante de aperfeiçoamento profissional, acompanhando a evolução científica e tecnológica.

Cordeiro (2009, p. 34), também apresenta algumas competências do perfil do profissional de Secretariado Executivo contemporâneo:

Planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; assistência e assessoramento direto a executivos; coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; Interpretação e sintetização de textos e documentos; versão e tradução em idioma estrangeiro para atender as necessidades de comunicação da empresa; registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; conhecimentos protocolares, organização de eventos; idiomas, técnicas secretariais, informática, arquivo; negociação, competência administrativa; motivação; capacidade de assumir serviços de apoio como PABX e recepção; comunicação; habilidade em áreas diversificadas como administração, economia, contabilidade, finanças, marketing, matemática financeira, legislação, recursos humanos, domínio da língua portuguesa; domínio de habilidades de escritório; planejamento, organização, liderança e controle de viagens, eventos, reuniões, agenda e arquivos; empreendedorismo, domínio de tecnologias; trabalho com a parte burocrática e de métodos; programação de soluções.

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

Quadro 4 – Perfil do profissional de secretariado

| Ontem | Década de 90 | Século XXI |
|---|---|--|
| Formação dispersiva, autodidatismo. | Existência de cursos específicos para formação. | Amadurecimento profissional – código de ética. |
| Falta de qualquer requisito para aprimoramento. | Cursos de reciclagem e de conhecimentos peculiares. | Constante aprimoramento e desenvolvimento contínuo. |
| Ausência de política para recrutamento e seleção. | Exigência de qualificação e definição de atribuições e plano de carreira. | Visão holística e trabalho em equipe, consciência profissional. |
| Secretário como função. | Secretário como profissão. | Secretário com reconhecimento profissional e comprometido com resultados. |
| Falta de recursos. | Domínio em informática e outros conhecimentos. | Necessidade constante de aprimoramento e de novos conhecimentos e de visão do negócio. |

Fonte: Neiva e D'Elia (2009).

Ao analisar o Quadro 4, encontra-se a correlação entre as mudanças no perfil do profissional de secretariado e o desenvolvimento econômico e social. Moreira e Olivo (2012, p. 37) corroboram com o posto, ao comentarem que “a comparação entre os perfis do profissional de secretariado de ontem e de hoje evidencia que as competências do secretário executivo mudaram; as atividades meramente mecânicas dos anos sessenta e setenta estão em processo de extinção”. Os autores enfatizam o papel do secretário executivo nas organizações e sua evolução:

[...] é indispensável que o profissional de secretariado tenha consciência de seu novo papel no ambiente organizacional. Ou seja, não basta perceber que houve uma evolução; é preciso que o profissional compreenda que suas funções sofreram alterações no sentido da progressão e que uma nova postura deve ser adotada, na qual a inovatividade, resiliência e polivalência são agora elementos essenciais. (MOREIRA; OLIVO, 2012, p. 34).

Moreira e Olivo (2012) ressaltam ainda, que a amplitude da atuação do profissional de Secretariado Executivo é estabelecida pela estrutura e natureza da organização, tal como o gerenciamento dos líderes, que definirão qual a forma de assessoramento que o profissional desempenhará; o correto é que será a todo o momento ao lado dos indivíduos que tem poder decisório nas organizações.

Com essa amplitude na atuação dos profissionais de Secretariado Executivo, como consequência do desenvolvimento de competências específicas, o secretário tem capacidade para realizar as atribuições descritas no art. 4º da Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985, que são:

I. planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; II. assistência e assessoramento direto a executivos; III. coleta de informações para a consecução de

objetivos e metas de empresas; IV. redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; V. interpretação e sintetização de textos e documentos; VI. taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explanações, inclusive em idioma estrangeiro; VII. versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; VIII. registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; IX. orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; conhecimentos protocolares. (BRASIL, 1985).

Vale destacar também, que “O profissional de hoje, é um solucionador de problemas em quem o executivo confia e delega atividades extremamente importantes, com toda confiança” (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005, p. 49). Os autores comentam ainda, sobre o nível de complexidade no ambiente organizacional e a inserção do secretário nesse contexto:

A complexidade das organizações e das decisões, bem como a intensificação das situações nelas envolvidas, passa a exigir profissionais de Secretariado Executivo que administrem uma nova competência de aprendizagem e de tratamento analítico-conceitual, capacidade de autogerenciamento, de assimilação de novas informações, habilidades de natureza operacional, flexibilidade intelectual, comportamento autônomo e formação intelectual diferenciada. (BORTOLOTTI; WILLERS, 2005, p. 46-47).

Observa-se que a visão das organizações sobre a competência secretarial está mudando e:

Atualmente, com uma frequência cada vez mais expressiva, o profissional de secretariado é visto como um elemento ativo e fundamental nos processos decisórios, tanto em organizações públicas como privadas, participando da gestão através de uma visão generalista e sistêmica. (GALINDO; CARVALHO; SOUZA, 2011, p. 2).

Todavia, Leal e Dalmau (2014) lembram que a evolução de competências dependerá da aptidão e aspiração humana para compreender significados de novos tópicos, que assim incentivarão novas condutas.

[...] que todos os sujeitos carregam consigo competências próprias, como resultado do seu desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional. Igualmente, quaisquer cargos profissionais exigirão competências específicas, que variarão conforme o nível de conhecimento exigido e o grau de prioridade para a realização das atividades e serão passíveis de serem desenvolvidas ou aperfeiçoadas por meio de treinamento, desenvolvimento e educação. (LEAL; DALMAU, 2014, p. 150).

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

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

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

2.4 GESTÃO DE CONFLITOS

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

Sob essa perspectiva, vale mencionar que situações antagônicas “[...] não surgem simplesmente, elas têm como ponto de partida uma conjuntura de diversidade. As diferenças podem acontecer por vários motivos, contudo sempre estarão inseridas em um contexto” (MOREIRA; OLIVO, 2012, p. 38).

No que se refere ao conflito propriamente dito, Robbins (2005, p. 326) o conceitua como “[...] uma situação que se desencadeia quando uma das partes nota que a outra parte afeta ou pode afetar desfavoravelmente alguma coisa que a primeira julga importante.” Todavia, o autor ressalta que “O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção da existência do conflito, há um acordo geral de que ele não existe” (Ibid., p. 236).

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

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

Tal idealização do conflito alinha-se ao teorizado por Robbins (2005, p. 327, grifo do autor) sobre a influência do conflito nos grupos organizacionais: “[...] alguns conflitos apoiam

os objetivos do grupo e melhoram seu desempenho; estes são os **conflitos funcionais**, formas construtivas de conflito. Por outro lado, existem conflitos que atrapalham o desempenho do grupo; são formas destrutivas ou **disfuncionais** de conflito”.

Quanto há definição do melhor método para conduzir situações de conflito nas organizações é necessário reparar no histórico de cada situação. A resistência, que é uma característica daquele que defende sua opinião, é normal em todas as esferas de conflito, e sendo assim, é preciso competência para gerir e até mesmo sanar situações de conflito (MOREIRA; OLIVO, 2012).

Salienta-se, que os métodos de solução de conflitos podem ser subdivididos em autocompositivos e heterocompositivos (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JÚNIOR, 2008). No que se refere ao primeiro, são os métodos em que as partes buscam soluções sem a intervenção de terceiros, já no segundo, deixam a resolução a cargo de outra pessoa (Id., 2008).

Retomando a questão da competência para gerir situações antagônicas, Durante et al. (2010, p. 12), evidenciam que os profissionais de Secretariado Executivo:

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

Acredita-se que o profissional de Secretariado Executivo, por toda sua trajetória, na qual participaram como protagonistas em diversos conflitos; pelo discernimento que tem nas mais diversas áreas, com a característica de multidisciplinaridade que obtém do curso de graduação em que se formou; pela abrangência de suas habilidades e pelas atitudes corretas, fundamentadas na ética e no profissionalismo, está preparado para a atuação na gestão de conflitos (MOREIRA; OLIVO, 2012).

Os autores, inclusive, destacam a possibilidade de atuação do profissional como mediador de conflitos e afirmam que:

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

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

3 METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para desenvolvimento do trabalho. Roesch (1999) explica que a metodologia se respalda em caracterizar como o estudo será realizado, possuindo como alicerce os objetivos da pesquisa, por meio da delimitação e do detalhamento, composto por ações que possibilitem a conquista dos objetivos propostos de forma satisfatória.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

A esta pesquisa aplica-se o método dedutivo, que tem por objetivo explicar o conteúdo das premissas e que através de uma cadeia de raciocínio chega a uma conclusão (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Nesta pesquisa, a premissa é a de que se o secretário executivo possui competência para a gestão de conflitos e a competência é desenvolvida, também, pelos cursos de graduação, assim a gestão de conflitos deve estar presente nas ementas das disciplinas dos cursos.

No que se refere a abordagem, adotou-se a qualitativa, assim sendo, não houve preocupação com a representatividade numérica, mas com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização (GERHARDT; SILVEIRA, 2009), neste caso, o entendimento sobre a possibilidade de desenvolvimento da competência para gerir conflitos em cursos, específicos, de graduação em secretariado.

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

Em relação à natureza da pesquisa, de acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 34) é considerada básica, pois tem como objetivo “[...] gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista. Envolve verdades e interesses universais”. Ou seja, o estudo não é aplicado, apenas faz considerações sobre o desenvolvimento da competência para gestão de conflitos.

No que se refere às técnicas de coleta de dados, essa pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e documental. Bibliográfica, pois há a utilização de material teórico, retirado de livros e periódicos dos campos pesquisados, que envolve as áreas de secretariado, competências e gestão de conflitos. De acordo com Gil (2002, p. 44) “A pesquisa

bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Ainda de acordo com o autor, a pesquisa bibliográfica possibilita a expansão do conhecimento em relação à determinada área, com o objetivo de criar o domínio do conhecimento e usar desse conhecimento como base sustentadora do estudo.

No que se refere a documental, é similar a bibliográfica, porém difere na natureza das fontes:

Enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa. (GIL, 2002, p. 45).

Ainda segundo o autor, “[...] na pesquisa documental as fontes são muito mais diversificadas e dispersas” (GIL, 2002, p. 45). Dessa maneira, este estudo utilizou legislação da área secretarial e documentos oficiais das IES, selecionadas para estudo.

3.2 COLETA DE DADOS

De acordo com Gil (2002, p. 140), “obter dados mediante procedimentos diversos é fundamental para garantir a qualidade dos resultados obtidos”. Assim, a realização deste estudo baseou-se inicialmente em uma pesquisa bibliográfica e, na sequência, em documental, a partir das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo – Resolução N° 3 de 23 de junho de 2005, para a verificação da necessidade de desenvolver competências para a gestão de conflitos nos cursos de graduação das IES.

Comprovada tal primordialidade, partiu-se, então, para a escolha das IES a serem analisadas. Observa-se que se trata de um universo de 47 instituições que ofertam o Curso e, devido ao prazo para finalização deste estudo, não foi possível a análise de todos. Desse modo, optou-se pela verificação dos planos de ensino das universidades federais com nota 5 no ENADE, consideradas de excelência, por terem o melhor desempenho no Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes.

Definida a amostra da pesquisa, Universidade Federal de Viçosa (UFV) e Universidade Federal do Ceará (UFC), iniciou-se a partir da ementa de cada uma das disciplinas que compõem o currículo do curso de secretariado das universidades, a busca por elementos que indicassem o desenvolvimento da competência para a gestão de conflitos. Para

tanto, foram estabelecidas palavras-chave associadas ao tema, tais como: conflitos, gestão de conflitos, conflitos interpessoais, relacionamento interpessoal, mediação e negociação.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo apresentam-se as universidades escolhidas para o estudo, assim como, os currículos dos cursos. Após são analisados os documentos a fim de verificação do proposto neste estudo.

4.1 APRESENTAÇÕES DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS

A Universidade Federal de Viçosa originou-se da Escola Superior de Agricultura e Veterinária (ESAV), criada pelo Decreto 6.053, de 30 de março de 1922. Passou por várias transformações, sempre visando o desenvolvimento e com o foco nas ciências agrárias, tanto que em 1948 o Governo do Estado a transformou em Universidade Rural do Estado de Minas Gerais (UREMG), que era composta pela Escola Superior de Agricultura, pela Escola Superior de Veterinária, pela Escola Superior de Ciências Domésticas, pela Escola de Especialização (Pós-Graduação), pelo Serviço de Experimentação e Pesquisa e pelo Serviço de Extensão. E pela sua sólida base e desenvolvimento, a UREMG foi federalizada pelo Governo Federal, em 15 de julho de 1969, e deu-se o nome de Universidade Federal de Viçosa (UFV, 2016).

A universidade tem por tradição a área de agropecuária mais desenvolvida, porém vem apresentando caráter eclético, ao se aprofundar em outras áreas do conhecimento, tais como, Ciências Biológicas e da Saúde, Ciências Exatas e Tecnológicas, Ciências Humanas, Letras e Artes. A UFV dispõe de três *campi*, que são o campus Viçosa, o Florestal e o campus Rio Paranaíba, sendo que o curso de Secretariado Executivo se localiza no *campus* Viçosa, no Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. O curso de Secretariado Executivo Trilíngue foi idealizado, criado e implantado pelo Prof. Maurício Xavier e iniciou em 1991 como uma habilitação do curso de Letras – Secretário Executivo Português-Inglês – Secretário Executivo Português-Francês. Esta habilitação foi reconhecida pelo MEC em 1995 e em 1997 foi aprovada a transformação da habilitação para curso de Secretariado Executivo Trilíngue Português-Francês-Inglês, reconhecida pelo MEC em 12-6-2003, Portaria nº 1446 (UFV, 2016).

A Universidade Federal do Ceará Universidade Federal do Ceará é uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação. Nasceu como resultado de um amplo movimento de opinião pública e foi criada pela Lei nº 2.373, em 16 de dezembro de 1954, instalada em 25 de junho do ano seguinte. Sediada em Fortaleza, Capital do Estado, a UFC é um braço do

sistema do Ensino Superior do Ceará e sua atuação tem por base todo o território cearense, de forma a atender às diferentes escalas de exigências da sociedade (UFC, 2016).

A Universidade é composta de sete *campi*, denominados *Campus* do Benfica, *Campus* do Pici e *Campus* do Porangabuçu, todos localizados no município de Fortaleza (sede da UFC), além do *Campus* de Sobral, *Campus* de Quixadá, *Campus* de Crateús e *Campus* de Russas. O curso de Secretariado Executivo está localizado na Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado (FEAACS) da Universidade Federal do Ceará (UFC) e é decorrente de um processo de reflexão e amadurecimento da coordenação do curso, tendo ainda o apoio de professores do Departamento de Administração, ao qual o curso está vinculado, da Pró-reitora de Graduação (PRGr) e de integrantes do corpo docente (UFC, 2016).

De ambas as Universidades foram coletadas as ementas de cada disciplina do curso de graduação de Secretariado Executivo e, conseqüentemente, analisadas, cuja apresentação está disposta na seção que segue.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

De acordo com os objetivos específicos deste estudo, alinhado ao determinado metodologicamente, a análise dos dados, apresenta primeiro a verificação nos documentos legais da profissão de Secretariado Executivo, a demanda pelo desenvolvimento da competência de gestão de conflitos, na sequência são apresentados os currículos dos cursos e informada a presença ou não de elementos que indiquem o desenvolvimento da competência de gestão de conflitos.

No Quadro 5 ilustra a verificação no que se refere as atribuições da profissão definadas pela Lei 7.377, de 30 de setembro de 1985:

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

| ATRIBUIÇÕES | GESTÃO DE CONFLITOS |
|--|---|
| I. planejamento, organização e direção de serviços de secretaria; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| II. assistência e assessoramento direto a executivos; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| III. coleta de informações para a consecução de objetivos e metas de empresas; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| IV. redação de textos profissionais especializados, inclusive em idioma estrangeiro; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| V. interpretação e sintetização de textos e documentos; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| VI. taquigrafia de ditados, discursos, conferências, palestras de explicações, inclusive em idioma | Não está relacionado com gestão de conflitos. |

| ATRIBUIÇÕES | GESTÃO DE CONFLITOS |
|--|---|
| estrangeiro; | |
| VII. versão e tradução em idioma estrangeiro, para atender às necessidades de comunicação da empresa; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| VIII. registro e distribuição de expedientes e outras tarefas correlatas; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| IX. orientação da avaliação e seleção da correspondência para fins de encaminhamento à chefia; conhecimentos protocolares. | Não está relacionado com gestão de conflitos. |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985.

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

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

Quadro 6 – Competências secretariais – Diretrizes Curriculares Nacionais

| COMPETÊNCIAS | GESTÃO DE CONFLITOS |
|--|---|
| I - capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| II - visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e inter-setoriais; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| III - exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| IV - utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| V - habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| VI - domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou inter-grupais; | Está relacionado com a gestão de conflitos. |
| VII - receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| VIII - adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| IX - gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| X - gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| XI - capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |

| COMPETÊNCIAS | GESTÃO DE CONFLITOS |
|---|---|
| XII - eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações; | Não está relacionado com gestão de conflitos. |
| XIII - iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional. | Não está relacionado com gestão de conflitos. |

Fonte: Elaborado pela autora com base em Resolução da Câmara de Educação Superior n. 3 de 2015.

A partir do ilustrado no Quadro 6, nota-se que as competências exigidas para a formação do Secretariado Executivo nas Diretrizes Curriculares Nacionais apresentam de forma mais explícita, no inciso VI, a necessidade de desenvolvimento de competências para a gestão de conflitos, como também, mais subjetivamente, em outros incisos como, por exemplo, I, II, III, IV, VII, VIII, IX e X.

Assim, verificada a necessidade de desenvolvimento de competências para a gestão de conflitos, dá-se seguimento ao estudo, com a análise das ementas das disciplinas que formam o currículo dos cursos ora avaliados. No Quadro 7, demonstra-se o da Universidade Federal do Ceará:

Quadro 7 – Disciplinas do curso de Secretariado Executivo da UFC

| UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC | | |
|---|---|---|
| DISCIPLINA | EMENTA | EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS |
| Introdução à Estatística | Séries Estatísticas - Números Relativos - Criação de Índices - Distribuição de Frequências - Gráficos - Medidas de Tendência Central - Medidas de Variabilidade. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Sistemas de Informações e Bancos de Dados | Sistemas de informação. Dados e processos. Necessidades de informação. Tomada de decisão. Níveis de decisão na empresa. Ciclo de vida de um sistema de processamento de dados. Concepção do sistema. Projeto lógico do sistema. Bancos de dados. Modelos de dados. Modelo relacional. Linguagem SQL. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Direito Administrativo | Noções de Direito, O Estado e a Sociedade. Direito e a Economia. Direito Administrativo. Administração Pública. Pessoas Administrativas. Poderes Instrumentais da Administração Pública. Atividades Jurídicas, Sociais e econômicas da Administração Pública. Processo e procedimento administrativo. Administração pública e Administração de Empresas: relações, comparações e problemas. Objetivos Gerais: Conhecer a Administração Pública em suas várias atuações; visualizar a administração Pública como instrumento ímpar na consecução dos objetivos estatais; Objetivos Específicos: Distinguir a ação Governamental de ação administrativas; incrementar a ação administrativa na busca de | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |

| UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC | | |
|-------------------------------------|---|---|
| DISCIPLINA | EMENTA | EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS |
| | interesse público. | |
| Administração Mercadológica I | Dar ao aluno condições de conhecer os campos de aplicação do Marketing como pessoas, causas, governo, locais, instituições, produtos e serviços. Definição de Marketing; Conceitos Básicos; Abordagem sistêmica de Marketing, ambiente de marketing. Composto mercadológico: produto, preço, distribuição e comunicação. Comportamento do consumidor: mercado do consumidor final e mercado institucional. Segmentação de mercado. OBJETIVO: Dar ao aluno condições de conhecer instrumentos básicos de marketing, bem como as ferramentas essenciais para compreensão do composto mercadológico, a ser desenvolvido em Administração Mercadológica II. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Dinâmica Gerencial | Desenvolver nos alunos a sensibilidade para compreender as relações que se estabelecem no interior das organizações entre gerente e grupos. Desenvolver a habilidade e a visão crítica do aluno em relação à comunicação e a seus efeitos. As relações são influenciadas por características individuais, pelo comportamento e pela forma como trabalho e empresa estão organizados gerando um processo dinâmico entre indivíduo e organização. | Apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Modelos de Gerência | Disciplina que visa oferecer aos alunos, em bases conceitual e empírica, uma configuração dos principais modelos de ação gerencial, partindo do exame dos papéis e habilidades gerenciais e dos pressupostos dos estilos tradicionais de Gerência serão apresentadas e discutidas alternativas de modelos de liderança situacional e de programas de desenvolvimento gerencial. | Apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Administração de Recursos Humanos | Ao final da disciplina o aluno deverá estar capacitado a entender os vários subsistemas da área de Recursos Humanos, do ponto de vista técnico, e também compreender a importância política que a matéria é dotada no que se refere às relações do empregado X empregador. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Organização e Métodos | Conceito de organização e seu conteúdo sistêmico. Níveis do planejamento administrativo. A estrutura escalar e o alcance do controle. A hierarquia administrativa. Métodos e processos. Estruturas organizacionais e organogramas. Departamentalização, descentralização e o estudo do layout. Análise das rotinas e distribuição do trabalho. A comunicação na organização. A reengenharia de processos. A reorganização para qualidade. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Metodologia do Trabalho Científico | Trabalhar leitura e escrita. Técnica de leitura. Desenvolver método de Estudo eficiente. Importância dos resumos, regras e técnicas. Os diversos tipos de métodos. Metodologia: conceito e objetivos. Pesquisa, conceito e tipos. Etapas da pesquisa científica. Elaboração de relatório de pesquisa. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Instituição de | Primeira Parte: Teoria Geral do Direito, Pessoas e | Não apresenta elementos para |

| UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC | | |
|--|--|---|
| DISCIPLINA | EMENTA | EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS |
| Direito | Bens, Fatos e Atos Jurídicos. Segunda Parte: Direito Privado; Direito Civil. Direitos Personalíssimos e Direitos Patrimoniais, Direitos Reais Obrigacionais. Posse e Propriedade. Direitos Reais de Garantia e Direitos Reais sobre coisas alheias. Direito de Família e de Sucessões. Terceira Parte: Direito Público; Estado; Constituição; Estrutura do Estado; A Declaração de direitos; Ordem Econômica e Social. | desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Técnica de Secretariado I | A Organização e supervisão de escritório em empresa de pequeno porte; Os equipamentos de escritório; Agenda; Follow-up; Atendimento telefônico; Administração do tempo; Administração de eventos, reuniões, palestras, conversação, conferências; O planejamento e acompanhamento dos eventos, os recursos audiovisuais; utilização. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Técnica de Secretariado II | Situar o Secretário em empresa de grande porte dentro dos princípios de Qualidade Total; Prepará-lo para enfrentar mudanças, através do conhecimento da Cultura Organizacional; Adquirir percepção holística para maior atuação interpessoal e intergrupal. | Apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Organização de Eventos | Fornecer informações teóricas e práticas que capacitem o aluno a criar, planejar e desenvolver eventos estratégicos de Relações Públicas. O mercado de Eventos; perfil do organizador; definição, classificação. Terminologia; Estrutura Básica de Eventos; Tipologia; Fases de um Evento; Planejamento Estratégico; Operacionalização; Captação de Recursos; Eventos Empresariais – Feira de Negócios, Eventos Esportivos, Eventos Culturais. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Administração de Sistemas de Informação | Fornecer ao aluno subsídios para o planejamento integrado, organização administrativa, coordenação das atividades de desenvolvimento e manutenção de sistemas de informação na organização. Possibilitar reflexão e análise dos impactos da informação sobre o desempenho executivo-gerencial, sobre a vida profissional, sobre as empresas, o indivíduo, a família, a sociedade e a própria humanidade. Despertar e mostrar ao aluno os principais fatores críticos de sucesso na administração de informática. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Gestão Empresarial | As responsabilidades gerenciais. O trabalho do administrador e os papéis gerenciais. As habilidades gerenciais. Liderança, poder e autoridade. Fundamentos tradicionais da gerência. Abordagens contemporâneas da gerência. O poder gerencial. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Estágio Supervisionado | Interação entre o saber e o fazer, por meio da aplicação teórico-prática dos conteúdos vivenciados nas disciplinas de formação acadêmica do curso de Secretariado, em uma instituição pública ou privada. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Comportamento Organizacional | Fundamentos e pressupostos do comportamento organizacional. Processo de reciprocidade e contrato psicológico. Formação e dinâmica dos grupos. Cooperação, motivação e equilíbrio | Apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |

| UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC | | |
|---|--|---|
| DISCIPLINA | EMENTA | EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS |
| | organizacional. Liderança organizacional. Conceito de autoridade e de poder. Comunicação interpessoal. Participação no processo decisório. Conflitos organizacionais. Estratégias de mudança organizacional. | |
| Administração e Análise Financeira e Orçamentária | Entender o objetivo e funcionamento da administração financeira; uso de demonstrações contábeis na administração financeira; administração de capital de giro; orçamento de capital; estrutura de capital. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Monografia em Secretariado | Pesquisa ou projeto pessoal, onde o aluno demonstrará sua habilidade para a manipulação de dados científicos, teorias, conceitos, ordenação de métodos estatísticos e outros elementos concernentes à área de concentração pela qual optou para realização desse trabalho. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Administração e Assessoria em Relações Públicas | Organização, método e princípio administrativo em relações públicas. Elementos de Administração e Organização. Política Administrativa. Nível de consultoria. Funções da pesquisa e planejamento. Aspectos de orientação e formalização administrativa. Pesquisa e análise de mercado de trabalho. Estudos operacionais da implantação das assessorias de relações publicam. Determinação da estrutura de serviços e programas de RP em organização, instituições e empresas públicas e privadas. Fatores determinantes das atividades administrativas do RP. Seleção de públicos. Atribuições da assessoria de RP. Autoridade e desempenho. Organograma empresarial e estrutura administrativa. Filosofia administrativa. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Logística | O papel da logística na empresa. A administração da logística. Os canais de distribuição. Os transportes. A armazenagem. Estratégias de decisão. Organização logística eficiente. A logística global. O plano estratégico de logística. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Comércio Exterior | Conceito e evolução de comércio exterior; sistema brasileiro de comércio exterior; compra e venda em comércio exterior; política brasileira de importação; política brasileira de exportação; regimes aduaneiros especiais; câmbio; financiamentos de exportação; financiamentos de importação; e Mercosul. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Didática em Secretariado | A didática e seus fundamentos históricos, filosóficos e sociológicos. Planejamento de ensino: objetivos, conteúdos, metodologia, recursos didáticos e avaliação. Relação professor-aluno. Psicologia da Educação. A Psicologia da aprendizagem. O processo ensino-aprendizagem: os determinantes do comportamento e principais abordagens teóricas da aprendizagem. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Inteligência Competitiva das Organizações | Discutir o papel atual dos Sistemas de Informação em Inteligência Competitiva como ferramenta para inovação e tomada de decisão mediante as seguintes abordagens: Sociedade do Conhecimento; Inteligência Organizacional; Tecnologia da Informação na Sociedade em Rede; Planejamento | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |

| UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC | | |
|--|---|---|
| DISCIPLINA | EMENTA | EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS |
| | Estratégico de Sistemas de Informação, Mapeamento de Recursos de Informação; Sistema de Informação para Tomada de Decisão – DDS; Sistemas de Informação em Inteligência Competitiva e Mapeamento das Entidades de Informação. | |
| Legislação Social e Trabalhista | Conjunto de preceitos que regulam as relações de Trabalho e os princípios da Previdência Social. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Introdução à Administração | Disciplina que visa oferecer aos alunos uma base conceitual sobre o contexto organizacional e ação administrativa. Procura desenvolver uma reflexão as variáveis organizacionais relacionadas com ambiente, tecnologia e sistemas, concentrando-se na discussão das funções administrativas relevantes: Planejamento, Organização, direção e Controle. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Introdução à Economia | Fundamentos da Ciência Econômica. Noções de Microeconômica. Noções de contabilidade nacional. Noções de Macroeconomia e Política Econômica. Noções de Economia Monetária e Inflação. Noções de Economia Aberta. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Economia Brasileira | Disciplina que visa oferecer aos alunos uma base conceitual sobre o processo de formação da Economia Brasileira, partindo da expansão comercial européia e o colonialismo, ao ciclo da Industrialização, Milagre Brasileiro, crise dos anos 80 até a Economia Brasileira dos anos 90. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Economia do Setor Público | Introdução, Estado, mercados e economia pública. Função do bem-estar, ações individuais objetivando aumento do bem-estar. Ações coletivas objetivando o aumento do bem-estar. Políticas econômicas governamentais, instrumentos e recursos da economia pública. Intervenções alocativas do governo e natureza dos bens públicos. Razões do crescimento dos gastos governamentais. O ótimo da dimensão do governo, o financiamento dos gastos públicos – tributação e equidade. A mecânica da incidência tributária. Economia da dívida pública. Política fiscal de estabilização. O problema do crescimento econômico. Federalismo fiscal, o orçamento-programa. Estado, nação. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Contabilidade Geral | Patrimônio. Gestão: Período Administrativo e Exercício. Regime de Caixa e Regime de Competência, Princípios e Convenções Contábeis. Escrituração. Livros de Escrituração. Plano de Contas. Operações Fundamentais. Noções de Balanço Patrimonial e demais Demonstrações contábeis. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Matemática Financeira | Matemática financeira. Depreciação. Juros compostos. Desconto composto. Equivalência de capitais. Correção monetária. Amortização. Renda certa. Renda variável. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Espanhola III | Aprofundar o conhecimento da língua falada e escrita para desenvolver as quatro habilidades: compreensão oral, compreensão escrita e produção escrita. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |

| UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC | | |
|--|--|---|
| DISCIPLINA | EMENTA | EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS |
| Língua Espanhola IV | Desenvolvimento das estruturas da língua falada, visando desenvolver as quatro habilidades: escrever, ler, falar e entender, através da compreensão oral e escrita. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Português Instrumental | Compreensão e produção dos diversos tipos de textos, percebendo-lhes a natureza literárias ou técnicas e o tipo de composição – Narrativos, Descritivos e Dissertativos – conforme a destinação que venha a Ter, Estudo e elaboração de uma monografia e de outras composições de Natureza Técnica, necessária ao desempenho profissional de um Secretário; Revisão dos aspectos mais ligados à produção de Textos Técnicos. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Português Instrumental II | Produção de texto técnico atendendo os preceitos da Redação Técnica, Oficial e Comercial, bem como a observância nas situações de aplicabilidade desses textos no desempenho da função de secretário(a). | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Espanhol Técnico I | Conhecimento das diversas estratégias de leitura para compreensão de textos diversos ou específicos das diversas áreas. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Espanhol Técnico II | Treinamento e aprofundamento das diversas estratégias de leitura adquiridas no semestre anterior, dando ênfase ao vocabulário específico das diversas áreas. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Inglesa I | Introdução da língua inglesa aplicada em situações práticas diárias, utilizando as estruturas gramaticais simples para se constituir a comunicação dentro das quatro habilidades: oral, escrita, leitura e entendimento auditivo. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Inglesa II | Prática da língua inglesa aplicada em situações diárias e referentes ao uso da língua, utilizando as estruturas gramaticais abordadas pelo material didático para se constituir a comunicação dentro das quatro habilidades: oral, escrita, leitura e entendimento auditivo. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Inglesa III | Estudo das situações prático-discursivas da língua inglesa, mediante estruturas léxico-gramaticais de nível pré-intermediário para o desenvolvimento das quatro habilidades comunicativas, sensibilizando o aluno para os aspectos sócio-culturais e interculturais das comunidades falantes desta língua. Foco nas situações prático-discursivas comuns às tarefas de secretários(as) bilíngues. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Inglesa IV | Estudo das situações prático-discursivas da língua inglesa, mediante estruturas léxico-gramaticais de nível intermediário para o desenvolvimento das habilidades comunicativas, através dos aspectos sócio-culturais e interculturais das comunidades falantes desta língua. Foco nas situações prático-discursivas comuns às tarefas de secretários(as) bilíngues. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Inglesa V | Sem conteúdo na ementa. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |

| UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ - UFC | | |
|--|---|---|
| DISCIPLINA | EMENTA | EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS |
| Língua Inglesa VI | Sem conteúdo na ementa. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Introdução à Ciência Política | A dimensão política do homem. Ciência Política: perspectivas históricas e metodológicas. Principais abordagens da Ciência Política contemporânea. A ciência Política do Brasil. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Introdução à Sociologia | Apresentar o campo de estudo da sociologia. Apresentar alguns temas centrais tais como: o Estado, as Classes Sociais, os movimentos sociais de determinados momentos da história do Brasil e do Estado do Ceará. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Psicologia Aplicada ao Trabalho I | Introdução. Conceituação, histórico e evolução: definições de trabalho. Antecedentes econômicos e demográficos. Várias concepções de homem no trabalho. O papel do psicólogo nas empresas. Os objetivos da empresa. Produtividade. Integração. Moral e o valor dos critérios. Motivação: motivação humana. Reação à frustração. Reação ao conflito interno. Formação de atitudes. A motivação no trabalho. As diferenças individuais. Os fatores de satisfação no trabalho. Satisfação versus desempenho no trabalho. Motivação e incentivos no trabalho. Absenteísmo e mudanças de emprego. A mensuração das atividades e do moral. Significado. Escalas de atitudes. Levantamentos de opiniões. Questionários. Planejamento do trabalho. Critérios para avaliação das condições físicas de trabalho. Organomia e planejamento de trabalho. Alguns efeitos do meio físico sobre o desempenho humano. O conceito de efetividade do meio físico sobre o desempenho humano. O conceito de efetividade organizacional. Tipos de liderança, estilos de gerência e de supervisão. Comunicação: o fluxo de informações. | Apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Introdução à Filosofia | Exame de algumas respostas marcantes do pensamento político moderno às questões referentes à origem, natureza e limite do poder; A história da filosofia e os tópicos que caracterizam as diversas épocas; Explicitação de paradigmas, conceitos, termos técnicos do universo filosófico na sua peculiar generalidade. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Introdução à comunicação | Definição de comunicação. Comunicação Interativa e comportamento Comunicativo. Introdução ao Curso de Comunicação; Introdução às técnicas e as profissões de Comunicação Social. Introdução à área de estudos do Conhecimento Jornalístico. Estudo Jornalístico Cultural da atualidade; Pesquisa Orientada na área de Comunicação Social. Produção de Comunicação (jornais, revistas, vídeos, edições, seminários gravações, etc.); Comunicação e Trabalho. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |

Fonte: Elaborado pela autora com base em UFC (2016).

Diante da apresentação do Quadro 7, pode-se observar que a Universidade Federal do Ceará dispõe aos graduandos do curso de Secretariado Executivo o total de 48 disciplinas obrigatórias voltadas para diversas áreas, tais como: Administração, Comunicação, Financeira e Línguas. Nesta universidade, os graduandos têm a aprendizagem das línguas estrangeiras Inglesa e Espanhola, e o também o aprofundamento na língua materna Portuguesa técnica, para âmbito organizacional.

No que se refere a gestão de conflitos, observa-se elementos em cinco disciplinas, Comportamento Organizacional, na qual serão tratados os conflitos organizacionais e Psicologia Aplicada ao Trabalho I, cujo um dos objetivos é o estudo sobre reação ao conflito interno, Dinâmica Gerencial, onde é abordado a compreensão comportamental nas organizações, Modelos de Gerência, que é tratado do desenvolvimento gerencial e modelos de liderança, líderes esses que são responsáveis por gerir conflitos, Técnica de Secretariado II, cujo um dos objetivos é atuação interpessoal e intergrupal, onde pode haver o desempenho da gestão de conflitos.

No Quadro 8 é apresentado o currículo e as ementas do curso de Secretariado da Universidade Federal de Viçosa:

Quadro 8 – Disciplinas do curso de Secretariado Executivo da UFV

| UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV | | |
|--|---|---|
| DISCIPLINA | EMENTA | EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS |
| Gêneros Institucionais e Acadêmicos | Concepções de leitura. Sistema de conhecimento linguístico, cognitivo e interacional. Gêneros. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Introdução ao Estudo do Secretariado Executivo | Histórico da profissão de Secretariado/Secretariado Executivo. A formação universitária e os sistemas da UFV. O conceito de imaginários sociodiscursivos. O profissional de Secretariado Executivo. Ética e Responsabilidade Socioambiental. Competências profissionais. Técnicas secretariais. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Francesa I | Pronúncia e ortografia. Os diferentes tipos de frases. O nome e os determinantes do nome. O grupo verbal. Preposições e conectivos. Objetivos comunicativos. Cultura e civilização. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Inglesa I | Tópicos gramaticais básicos. Compreensão oral. Expressão oral. Leitura. Escrita. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Teoria Geral da Administração I | Introdução. A abordagem clássica da administração. As funções do administrador e o processo administrativo. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Argumentação nos Âmbitos Acadêmico e | Argumentação: algumas vertentes teóricas. Os conceitos de ethos, pathos e logos. A construção do ethos: estratégias de legitimidade, credibilidade e | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de |

| UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV | | |
|--------------------------------------|---|---|
| DISCIPLINA | EMENTA | EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS |
| Empresarial | captação. A comunicação não-verbal: técnicas de credibilidade e captação. Organização e elaboração de materiais de apoio. Técnicas para utilização de recursos audiovisuais. Práticas de apresentação em público utilizando-se textos que abordem assuntos relacionados aos meios acadêmico e empresarial; a questões étnico-raciais e as temáticas ambientais. | conflitos. |
| Língua Francesa II | Vocabulário e estruturas fundamentais da língua francesa. Palavras de substituição. Maneiras de intensificar e apreciar: os adjetivos. Os tempos verbais. Objetivos comunicativos. Cultura e civilização. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Inglesa II | Aprofundamento de tópicos gramaticais básicos. Leitura de textos. Produção escrita. Compreensão e produção oral. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Psicologia | Introdução à ciência psicológica. Sistemas teóricos. Fundamentos e processos do comportamento. Personalidade, desvios e dependências. | Apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Inglês Empresarial I | Foundations of business writing and speaking I. Work and leisure. Working across cultures. New Business. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Instituições de Direito | Noções preliminares. Fontes do direito. Teoria geral do estado. O Estado brasileiro. Direito Penal. Direito administrativo. Teoria das Obrigações. Classificação das obrigações. Direito tributário. Direito comercial. Direito do trabalho. Fundamentos do Direito Ambiental. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Francesa III | O grupo verbal: as marcas temporais e as marcas modais. O grupo nominal: pronomes e adjetivos. O grupo adverbial. A frase complexa. Objetivos comunicativos. Cultura e civilização. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Redação Empresarial | Linguagem e estilo nas comunicações empresariais. Função estilística da frase. As normas gramaticais: sua abordagem predominantemente voltada para o uso. Estilo e elaboração de gêneros discursivos empresariais. Elaboração de documentos e correspondências empresariais cujo assunto enfoque temáticas organizacionais, étnico-raciais e ambientais. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Sociologia | Perspectivas teóricas e metodológicas das Ciências Sociais. Princípios constitutivos do conhecimento sociológico: cultura, processo de socialização, estratificação e classes sociais. Tendências da sociedade brasileira contemporânea. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Francês Empresarial | As relações internas na empresa. Comunicação e correspondência no trabalho. Rotinas secretariais. Discussão e análise de textos empresariais. Negociação no trabalho. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Inglês Empresarial II | Foundations for business writing and speaking II. Business Environment I. Business Environment II. Business Context I. Business Context II. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Introdução à Economia | Conceitos básicos. Noções de microeconomia. Noções de macroeconomia. Noções da teoria de | Não apresenta elementos para desenvolvimento da |

| UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV | | |
|--|--|---|
| DISCIPLINA | EMENTA | EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS |
| | desenvolvimento econômico. | competência de gestão de conflitos. |
| Metodologia de Pesquisa Aplicada ao Secretariado Executivo | Metodologia de pesquisa. Técnicas de pesquisa. Planejamento, estrutura e redação. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Redação Oficial | Normas gerais de redação. O vocábulo formal. Desenvolvimento da redação formal. Modelos oficiais. Elaboração de documentos e correspondências oficiais cujo assunto enfoque temáticas institucionais, étnico-raciais e ambientais. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Assessoria Parlamentar e Gestão Pública | Teoria geral do estado. Administração pública e gestão pública. Políticas públicas. Assessoria parlamentar. Políticas Públicas étnico-raciais e ambientais. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Contabilidade Geral | Noções preliminares. Estática patrimonial. Fatos contábeis. Procedimentos contábeis básicos. Variação do patrimônio líquido. Operações com mercadorias. Balanço patrimonial (Grupo de contas). Ativo permanente. Problemas contábeis diversos. Outras demonstrações financeiras. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Inglês Empresarial III | Foundations for business writing and speaking III. Communication. Jobs. Management styles. Customer Service. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Espanhola I | Conteúdos comunicativos (nível inicial). Conteúdos gramaticais (nível inicial). Conteúdos léxicos (nível inicial). Conteúdos fonéticos (nível inicial). Conteúdos ortográficos (nível inicial). | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Arquivística | Constituição dos arquivos. Organização e desenvolvimento de arquivos. Utilização dos arquivos. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Discurso Institucional | O discurso das instituições. As estratégias discursivas como instrumentos de poder social. Análise crítica dos discursos institucionais – a abordagem sobre os impactos sócio-ambientais. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Gestão Documental | Manutenção do acervo. Gestão documental. Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Inglês Empresarial IV | Foundations for business writing and speaking IV. Jobs. Business Communication. Finance. Project Management. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Língua Espanhola II | Conteúdos comunicativos (nível intermediário). Conteúdos gramaticais (nível intermediário). Conteúdos léxicos (nível intermediário). Conteúdos fonéticos (nível intermediário). Conteúdos ortográficos (nível intermediário). | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Organização, Sistemas e Métodos | Organização, Sistemas e Métodos (OSM). Organização como sistemas sócio-técnicos abertos. Consultoria e diagnóstico organizacional. Qualidade total no contexto organizacional. Instrumentos de intervenção. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Assessoria Executiva e | Assessoria executiva. As técnicas de assessoramento. Planejamento e implementação de assessoramento | Apresenta elementos para desenvolvimento da |

| UNIVERSIDADE FEDERAL DE VIÇOSA - UFV | | |
|--|--|---|
| DISCIPLINA | EMENTA | EXISTÊNCIA DE ELEMENTOS |
| Gestão Estratégica | executivo. Gestão estratégica. Planejamento estratégico. Questões étnico-raciais no mundo dos negócios. Responsabilidade social e ambiental como estratégia empresarial. | competência de gestão de conflitos. |
| Língua Espanhola III | Conteúdos comunicativos (nível intermediário-avançado). Conteúdos gramaticais (nível intermediário-avançado). Conteúdos léxicos (nível intermediário-avançado). Conteúdos fonéticos (nível intermediário-avançado). Conteúdos ortográficos (nível intermediário-avançado). | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Monografia | Elaboração de monografia sobre tema definido em SEC290, orientada por um professor designado pela Comissão Coordenadora, obedecendo às normas estabelecidas pela Comissão. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Relações Internacionais | Organizações internacionais. Acordos regionais de integração e suas implicações geopolíticas. Inserção internacional da economia brasileira. Formulação da política externa brasileira. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Espanhol Empresarial | Competências comunicativas no espanhol empresarial. Gêneros discursivos no espanhol empresarial. Conteúdo gramatical do espanhol empresarial. Conteúdo lexical do espanhol empresarial. Conteúdo sociocultural e pragmático do espanhol empresarial. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Gestão Secretarial, Social e Empreendedora | Empreendedorismo. Organização e gestão de eventos. Etiqueta e cerimonial. | Não apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |
| Estágio Supervisionado | Expediente de rotina de Secretaria. Planejamento e gerenciamento de serviços de Secretaria. Assistência e assessoramento direto a executivos. Gestão da Informação – Levantamento de dados e de informações ligados a metas da empresa. Redação de textos especializados em idiomas nacional e estrangeiro. Utilização de recursos do sistema de computação e conhecimento da rede Internet. O estágio e a empresa. Discussão sobre o andamento do estágio. Tópicos específicos. | Apresenta elementos para desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. |

Fonte: Elaborado pela autora com base em UFV (2016).

O currículo do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal de Viçosa oferece 36 disciplinas obrigatórias para os graduandos, conforme apresentado no Quadro 8. Assim como a Universidade Federal do Ceará, a UFV também dispõe da diversidade nas áreas de conhecimento para o curso de Secretariado, porém, a diferença entre as duas Universidades está relacionada com a aprendizagem de línguas estrangeiras. Na Universidade Federal de Viçosa, os graduandos aprendem as línguas Inglesa, Espanhola e Francesa, diferentemente da Universidade Federal do Ceará, que dispõe somente de duas línguas estrangeiras e a Portuguesa técnica. O elemento de desenvolvimento de gestão de conflitos é disposto na disciplina de Psicologia, que tem na ementa conteúdos mais voltados à introdução

da psicologia e sistemas teóricos, porém apresentam fundamentos e processos de comportamentos, nos quais o conflito é abordado. E, subjetivamente, é abordado na disciplina Assessoria e Gestão estratégica, já que aborda questões étnico-racial no mundo dos negócios, e na disciplina Estágio Supervisionado, onde é realizado o assessoramento e assistência aos diretores, que lidam com gestão de conflitos diariamente.

Diante dos dados e das análises apresentadas das Universidades Federais escolhidas para este estudo, pode-se considerar que as universidades pesquisadas têm um currículo do curso semelhante comparando as disciplinas oferecidas. E na seção seguinte será explanado os resultados dessa pesquisa.

5 RESULTADOS

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

No que se refere as Diretrizes Curriculares para o curso de graduação em Secretariado Executivo está mais clara a necessidade de desenvolvimentos de competências para a gestão de conflitos, no inciso VI, do artigo 4º, objetivamente, e, nos incisos I, II, III e X, do mesmo artigo de forma subjetiva.

Confirmada a necessidade do desenvolvimento de competências para a gestão de conflitos, a partir dos marcos legais da profissão secretarial, supõe-se que os cursos de graduação que alcançaram a nota máxima no ENADE, apresentem elementos, em seus currículos, que ofereçam tal possibilidade aos graduandos.

Tal fato se confirma, visto que ambas as Instituições, têm incluído em seus currículos, disciplinas que promovem o desenvolvimento da competência para a gestão de conflitos. Na Universidade Federal do Ceará, conforme apresentam os dados, em duas disciplinas, Comportamento Organizacional, Psicologia Aplicada ao Trabalho I, Dinâmica Gerencial, Modelos de Gerência e Técnica de Secretariado II oferecidas, respectivamente, no 4º, 6º, 4º, 5º e 7º semestres do curso. Na ementa estão dispostos temas como: conflitos organizacionais, comunicação interpessoal e reação ao conflito interno, os quais acredita-se ser apresentados para reflexão e prática dos acadêmicos.

Já na Universidade Federal de Viçosa, o elemento é apresentado na disciplina Psicologia, que é ofertada no 1º e/ou 2º semestre do curso de graduação. Na ementa da disciplina há a palavra-chave “conflito”. Destaca-se que, de acordo com a ementa a disciplina se relaciona mais aos conflitos pessoais, fato que não descaracteriza o ora proposto, uma vez que os conflitos pessoais também precisam ser geridos, visto que afetam no desenvolvimento no aspecto profissional dos indivíduos. Há também, elementos subjetivos nas disciplinas de Assessoria Executiva e Gestão Estratégica, oferecida no 7º semestre, e no Estágio Supervisionado, oferecido no 8º semestre da graduação.

Retomando o dito por Moreira e Olivo (2012) sobre o profissional de Secretariado Executivo, por toda sua trajetória, na qual participaram como protagonistas em diversos conflitos; pelo discernimento que tem nas mais diversas áreas, com a característica de multidisciplinaridade que obtém do curso de graduação em que se formou; pela abrangência

de suas habilidades e pelas atitudes corretas, fundamentadas na ética e no profissionalismo, estar preparado para a atuação na gestão de conflitos, complementa-se que nos casos estudados, apesar de nenhuma das universidades ofertarem uma disciplina específica para gestão de conflitos, confirma-se o desenvolvimento de competências, durante a graduação, para tal ação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Nesse sentido, este estudo propôs investigar se os graduandos dos cursos de secretariado executivo de Instituições de Ensino Superior Público Federal estão desenvolvendo competências para a Gestão de Conflitos. Sendo esse o objetivo e no propósito de atingi-lo, foram elaborados três objetivos específicos: O primeiro verificar nos documentos legais da profissão de Secretariado Executivo, a demanda pelo desenvolvimento da competência de gestão de conflitos. Nos documentos legais da profissão secretarial, Lei 7.377, de 30 de setembro de 1985 e Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação, observou-se a demanda para o desenvolvimento da competência de gestão de conflito, na primeira de forma mais indireta, implícita em atribuições como assistência e assessoramento direto a executivos, coletas de informações para consecução de objetivos e metas da empresa. Já na segunda, mais claramente, quando dispõe sobre o domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis como exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e comunicação interpessoais ou intergrupais.

O segundo objetivo específico, conhecer a estrutura curricular dos cursos de Graduação em Secretariado Executivo das Instituições de Ensino Superior Público Federais escolhidas para análise, está disposto no capítulo quatro deste estudo e foi possível identificar que as duas Universidades apresentam no currículo de seus cursos de graduação em Secretariado elementos que possibilitam os graduandos a desenvolverem a competência de gestão de conflitos, fato que atende o terceiro objetivo específico, buscar nos planos de ensino dos cursos de graduação das Instituições de Ensino Superior Público Federal, escolhidas para avaliação, a existência de elementos que indiquem o desenvolvimento da competência de gestão de conflitos.

Constata-se no capítulo resultados, que todos os objetivos foram alcançados, conjuntura que responde à pergunta de pesquisa deste estudo, qual seja: os graduandos dos cursos de secretariado executivo das Instituições de Ensino Superior Público Federal estão desenvolvendo competências na área de gestão de conflitos? Ou seja, nas Universidades

definidas para verificação, há elementos, nas ementas das disciplinas, que indicam o desenvolvimento da competência ora buscada.

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

REFERÊNCIAS

ALLES, M. A. **Desempeño por competencias**: evaluación de 360°. Buenos Aires: Granica, 2005.

ALLES, M. A. **Desarrollo del talento humano**: basado en competencias. Buenos Aires: Granica, 2006.

BISCOLI, Fabiana Regina Veloso. Elementos da formação do secretário executivo. **Revista Expectativa**. Paraná, v.4, n.4, p.1-2, 2005.

BORTOLOTTI, M.; WILLERS, E. Profissional de Secretariado Executivo: explanação das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, v. 1, n. 4, 2005.

BRANDÃO, H.; BORGES-ANDRADE, J.; GUIMARÃES, T. Desempenho organizacional e suas relações com competências gerenciais, suporte organizacional e treinamento. **Revista de Administração (FEA-USP)**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 523-539, out./nov./dez. 2012.

BRASIL. Lei n. 7.377, de 30 de setembro de 1985. Dispõe sobre o exercício da profissão de Secretário e dá outras providências. Brasília, DF, 1985. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm>. Acesso em: 22 out. 2016.

_____. Ministério do Trabalho e Emprego. Classificação Brasileira de Ocupações – CBO. Brasília, DF, 2002. Disponível em: <<http://www.mtecbo.gov.br/cbsite/pages/downloads.jsf>>. Acesso em: 22 out. 2016.

_____. Resolução n. 3, de 23 de junho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Brasília, DF, 2015. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2016.

CARVALHO, A. P.; GRISSON, D. **Manual de secretariado executivo**. São Paulo: Difusão Cultural do Livro Ltda., 2002.

CORDEIRO, R. L.. **Competências complementares: secretário executivo e administrador trabalho final de graduação em secretariado executivo bilíngue**. Monografia de Graduação. Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, Rio Grande do Sul, 2009.

DURAND, T. Forms of Incompetence. In: SANCHEZ, R.; HEENE, A. **Theory Development for Competent-Based Management**. Greenwich, CT: JAI Press, 2000. v. 6(A).

DURANTE, D. G.; SANTOS, M. E. M.; DALPAZ, R. A. B. B. **Gerenciamento de conflitos no cotidiano secretarial**. In: 23ª SEMANA ACADÊMICA SECRETARIADO EXECUTIVO, 4-6 nov. 2010, Toledo, PR.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: _____ (Org.). **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2007.

EBOLI, M. Um novo olhar sobre a educação corporativa – desenvolvimento de talentos no século XXI. In: DUTRA, J. S. (Org.). **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

FIORELLI, J. O.; FIORELLI, M. R.; MALHADAS JÚNIOR, M. J. O. **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

FLEURY, M. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: _____. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 5. p. 97-113.

GALINDO, A. G.; CARVALHO, I. D. C.; SOUZA, E. C. P. **Cursos de bacharelado em secretariado na região norte do Brasil: análise exploratória de suas matrizes curriculares**. 2011a. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/xviii_consec_2012/2_lugar_artigo_cursos_bacharelado.pdf>. Acesso em: 9 set. 2016.

_____. **Competências declaradas para atuação do profissional de secretariado executivo sob a perspectiva dos acadêmicos da Universidade Federal do Amapá – UNIFAP**. 2011b. Disponível em: <http://www.fenassec.com.br/xviii_consec_2012/1_lugar_artigo_competencias_declaradas.pdf>. Acesso em: 9 set. 2016.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. (Org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Ed. UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>>. Acesso em: 23 out. 2016.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GRASEL, C. A. et al. A empregabilidade dos profissionais de secretariado executivo nas microrregiões de Chapecó e Concórdia do Estado de Santa Catarina. In: Encontro Nacional Acadêmico de Secretariado (ENASEC), 4., 14-16 out. 2015, Londrina/PR. **Anais...** Londrina: UEL, 2015. p. 94-105. Disponível em: <<http://www.abpsec.com.br/abpsec/index.php/a-pesquisa/repository/func-startdown/510/>>. Acesso em: 14 de ago. de 2016.

HILSDORF, C. O que é competência? **Portal Carreira e Sucesso**. 2012. Disponível em: <<http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/carlos-hilsdorf/o-que-e-competencia>>. Acesso em: 19 de set. 2016.

ILLERIS, K. A model for learning in working life. **The Journal of Workplace Learning**, London, v. 16, n. 8, p. 431-441, Dec. 2004.

ISAMBERT-JAMATI, V. O apelo à noção de competência na revista *L'orientation scolaire et professionnelle*: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, F.; TANGUY, L. (Org.). **Saberes e competências**: o uso de tais noções na escola e na empresa. Campinas: Papirus, 1997.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LASTA, A.; DURANTE, D. G. A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. **Secretariado Executivo em Revista**, v. 4, p. 49-65, 2008.

LEAL, F. G. **Competências secretarias requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina**. 2014. 213 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2014.

LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L.. **Análise das competências secretarias requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do secretário executivo**. *Revista de Gestão Secretarial*, São Paulo, v. 5, n. 3, p.143-174, dez. 2014.

LEAL, F. G.; FIATES, G. G. Competências dos secretários executivos de uma universidade pública federal: uma análise a partir da perspectiva dos gestores. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 4, n. 3, p. 30-57, 2013.

LE BOTERF, G. De la compétence: essai sur un attracteur étrange. In: _____. **Les éditions d'organisations**. Paris: Quatrième Tirage, 1995.

LESSA, J. K.; SCHELL, M. M. As competências do profissional de Secretariado e a utilização de ferramentas de Gestão em Organizações. In: MARTINS, C. B.; D'ELIA, B. (Org.). **Modelos de gestão no contexto do profissional de Secretariado**. Florianópolis: Cad, 2015. 250 p.

MOREIRA, K. D.; OLIVO, L. C. C. de. O profissional de Secretariado Executivo como mediador de conflitos. **Gesec**, [S.l.], v. 3, n. 1, p. 30-53, jun. 2012.

NATALENSE, L. **A secretária do futuro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

NEIVA, E. G.; D'ELIA, M. E. S. **As novas competências do profissional de secretariado**. São Paulo: Editora IOB, 2009, p. 29-39.

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

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

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

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

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

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

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

Universidade Federal do Ceará (UFC). **A Universidade**. Disponível em: <<http://www.ufc.br/a-universidade>>. Acesso em: 14 set. 2016.

_____. **Projeto Político-Pedagógico**. Disponível em: <https://si3.ufc.br/sigaa/public/curso/ppp.jsf?lc=pt_BR&id=657453>. Acesso em: 10 nov. 2016.

Universidade Federal de Viçosa (UFV). Disponível em: <<http://www.ufv.br/>>. Acesso em: 10 out. 2016.

UOL EDUCAÇÃO. **Inep divulga gabaritos e cadernos de prova do Enade 2012**. Disponível em: <<http://educacao.uol.com.br/noticias/2012/11/28/inep-divulga-gabaritos-e-cadernos-de-prova-do-enade-2012-confira.htm>>. Acesso em: 27 ago. 2016.

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

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.