

# A competência como fenômeno influenciador do *empowerment* na atuação secretarial

Katia Denise Moreira\*, Enio Snoeijer\*\*, Elaine Rossi\*\*\*, Gabriela Mattei de Souza\*\*\*\*

## Resumo

O propósito deste estudo é verificar se a competência é um fenômeno influenciador do *empowerment* na atuação secretarial em um órgão executivo superior de uma instituição de ensino superior federal. Trata-se de pesquisa aplicada, descritiva e de abordagem qualitativa. Na coleta de dados, utilizaram-se técnicas bibliográficas, documentais e de campo, por meio de entrevistas. Os resultados apontaram que as secretárias, sujeitos da pesquisa, têm conhecimento sobre o *empowerment* e, ainda, que, ao se associar o fenômeno com as competências secretariais, essas influenciam sobremaneira na possibilidade de elas assumirem tal prática nas suas atividades cotidianas. Inclusive, consideram o *empowerment* uma realidade em seu trabalho diário.

*Palavras-chave:* Competências. *Empowerment*. Secretariado.

## Introdução

A competência associada ao profissionalismo ganha destaque a partir da década de 1980, sendo antes vinculada apenas às concepções de qualificação (LE BOTERF, 2003). Conforme explica Boyatzis (1982), a teorização sobre recursos humanos relacionada à competência passou de uma novidade, desde os estudos de McClelland (1973), para um indicador de desempenho contemporaneamente. O autor traz ainda que, atualmente, as organizações, no que se refere à gestão de pessoas, tendem à utilização de alguma ferramenta baseada em competências.

Nessa direção, hoje, a busca é por profissionais capacitados e por meios que possam incentivar e oportunizar a aplicação de competências no ambiente de trabalho, fato que contribui diretamente com o alcance dos objetivos organizacionais (LEAL; DALMAU, 2014). A partir desse fator, ocorre também a necessidade de inovação

---

Data de recebimento: 26/02/2019 | Data de aceite: 06/04/2020

<http://dx.doi.org/10.5335/ser.v15i2.9148>

\* Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: [katia.denise@ufsc.br](mailto:katia.denise@ufsc.br)

\*\* Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: [enio.snoeijer@ufsc.br](mailto:enio.snoeijer@ufsc.br)

\*\*\* Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: [elaaineross@gmail.com](mailto:elaaineross@gmail.com)

\*\*\*\* Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). E-mail: [gabriela.mattei@ufsc.br](mailto:gabriela.mattei@ufsc.br)

nas formas de gestão, e, nessa perspectiva, surge o termo *empowerment*, cujo significado refere-se ao empoderamento e ao fortalecimento dos colaboradores em suas atividades para culminar nos resultados empresariais esperados (WADA, 2007).

A aplicação do *empowerment* exige tempo e pode ser dividida em algumas etapas, tais como tomada de consciência de suas necessidades, verificação dos indivíduos que se encontram na mesma situação, levantamento de competências de cada sujeito e movimento de ação propriamente dita (FAZENDA, 2003). Todavia, Wada (2007) explica que a execução do empoderamento não é uma manobra simples, visto que envolve sua receptividade pela cultura organizacional, muito embora o objetivo seja o aperfeiçoamento do desempenho das organizações.

Nesse contexto se insere o profissional de secretariado, que se destaca pelo movimento de estímulo em termos de desenvolvimento de competências, já que, no decorrer dos anos, é notória a evolução nesse sentido, principalmente como uma consequência de sua formação superior (MOREIRA *et al.*, 2016). Vale destacar também que o secretário tem papel estratégico no ambiente organizacional, uma vez que se posiciona entre a diretoria e os colaboradores (WADA, 2007).

Assim, idealizada a possibilidade de associação entre as competências do profissional de secretariado e a ação de *empowerment* em sua atuação, em um ambiente singular como o da educação superior pública federal, emerge como pergunta problema deste estudo: a competência é um fenômeno influenciador do *empowerment* na atuação secretarial em um órgão execu-

tivo superior de uma instituição de ensino superior pública federal? Alinhado à indagação está o objetivo desta pesquisa, que é verificar se a competência é um fenômeno influenciador do *empowerment* na atuação secretarial em órgão executivo superior de uma instituição de ensino superior pública federal. Ressalta-se que, para alcançar o proposto, pretende-se conhecer a percepção de profissionais concursados na área secretarial que exercem funções no local averiguado.

Justifica-se este estudo por acreditar-se ser importante a discussão sobre elementos que incluem o secretário nos níveis gerenciais das organizações e o que essa relação pode ocasionar em termos negociais. Nesse sentido, observa-se, inclusive, que dentre as atribuições do secretário executivo dispostas na Lei nº 7.377 estão a assistência e o assessoramento direto aos executivos, fato que pode sustentar as ações de *empowerment* nas atividades cotidianas desse profissional. Ademais, crê-se ser sempre relevante refletir sobre as competências adquiridas pelo secretário durante a formação acadêmica, visto que isso se retrata no enfrentamento dos desafios atuais e na visualização de perspectivas futuras.

No que se refere à estruturação, este estudo está dividido em cinco seções: a primeira, introdutória, por meio da qual se faz uma contextualização sobre a problemática, apresenta-se o objetivo e a justificativa da pesquisa. A segunda traz o constructo teórico, cujos temas abordados são as competências, mais especificamente as secretariais, e os conceitos de *empowerment*. Na terceira seção, são apresentados os procedimentos metodológicos. Na

sequência, na quarta seção, expõem-se os resultados e as discussões. E, por fim, na quinta seção, têm-se as considerações finais, seguidas pelas referências.

## Referencial teórico

### Os avanços em termos de competências secretarias

A competência, tratada no campo do profissionalismo, envolve, segundo Dutra (2002), um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, que alicerçam o sujeito na execução de seu trabalho. Desse conceito básico, ramifica-se uma série de competências específicas, como, por exemplo, para cada uma das profissões. Neste trabalho, o destaque é para as secretarias, as quais são apresentadas na sequência. Antes, no entanto, considera-se oportuno introduzir brevemente a profissão secretarial.

Assim, tem-se que o secretariado é uma profissão com origens na história antiga, que foi evoluindo com o passar dos séculos (NATALENSE, 1998). Segundo Natalense (1998), no Brasil a profissão encontrou campo fértil em termos de ascensão. De acordo com Nonato Júnior (2009), ela teve reconhecimento oficial em 1978, com a Lei n.º 6.556. Na sequência, por iniciativa de órgãos da classe, em 1985, a atividade passou a ser considerada profissão por meio da Lei n.º 7.377, de 30 de setembro de 1985 (complementada pela Lei n.º 9.261, de 10 de janeiro de 1996).

Outras conquistas relativas ao avanço da profissão foram alcançadas nos anos subsequentes. Em 1987, o secretariado foi enquadrado sindicalmente como cate-

goria diferenciada, por meio da Portaria n.º 3.103, de 29 de abril de 1987, e, no ano seguinte, criou-se a Federação Nacional das Secretárias e Secretários (Fenassec), com vistas ao estudo, à coordenação, à proteção, à defesa e à orientação geral e legal da profissão. Em 1989, o código de ética foi aprovado e, em 1996, a legislação foi atualizada, estabelecendo como pré-requisitos para o seu exercício a diplomação em curso superior de secretariado ou em curso superior de quaisquer áreas do conhecimento, desde que, na data de início da vigência da lei, tenha sido comprovado, por meio de declarações de empregadores, o exercício efetivo da profissão por pelo menos 36 meses (BRASIL, 1996).

Em 2002, a profissão foi incluída na Classificação Brasileira de Ocupações (CBO); em 2005, foram instituídas as diretrizes curriculares nacionais para os cursos de graduação em Secretariado Executivo, por meio da Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005. Nesse mesmo ano, as Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) passaram a realizar concursos públicos para o provimento do cargo de secretário executivo, na carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (LEAL; DALMAU, 2014). A conquista mais recente da profissão foi em 2013, com a criação da Associação Brasileira de Pesquisa em Secretariado (ABPSEC).

A conjuntura apresentada, apesar de breve, permite a compreensão de que ocorreu o desenvolvimento da profissão secretarial e, como consequência lógica, tem-se que, se a evolução aconteceu, as competências ligadas à atuação do secretário também progrediram na mesma medida. Em outras palavras, foram-se incorporando ao

perfil profissiográfico do secretário outros conhecimentos, habilidades e atitudes, que possibilitaram a reformulação dos eixos técnico, tático e estratégico da profissão secretarial (NONATO JÚNIOR, 2009). Ainda segundo Nonato Júnior (2009), o secretário expandiu alguns conceitos e práticas intelectuais ligados ao seu trabalho, de modo a superar concepções atreladas aos recursos operacionais, direcionando-se para a gestão do conhecimento humano, que perpassa as práticas executivas.

É importante mencionar que as competências secretariais são elementos dispostos na Resolução n.º 3, de 23 de junho de 2005, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências, ou seja, ao secretário em formação é dado o direito de desenvolvimento de competências ora mais simples, ora mais complexas, conforme segue:

Art. 4º O curso de graduação em Secretariado Executivo deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: 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 intersetoriais; 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 intergrupais; 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, não paginado).

Observa-se que as competências expressas nas diretrizes curriculares estão dispostas no sentido de atender às demandas das organizações contemporâneas e que o profissional precisa dominar diversas áreas do conhecimento, fato que o permite, entre outras coisas, atuar como assessor executivo, gestor, empreendedor e consultor (NONATO JÚNIOR, 2009). Na mesma linha teórica, traz-se, no Quadro 1, uma síntese de competências secretariais, as quais, crê-se, são os resultados daquilo que foi desenvolvido na formação e posto em prática no ambiente organizacional.

Quadro 1 – Competências secretariais contemporâneas

Alinhamento da competência	Competências
Competências secretariais relativas às técnicas de trabalho	Pensamento estratégico; organização; planejamento; assistência e assessoramento; empreendedorismo; coleta de informações; inovação e elaboração de objetivos na organização; administração do tempo; cooperativismo; gerenciamento de informações; conhecimentos protocolares; organização de eventos; idiomas; técnicas secretariais; registro e distribuição de expedientes; domínio de habilidades de escritório e tecnologias; programador de soluções; orientação da avaliação e seleção da correspondência; conhecimento de trâmites, normas e resoluções; mediação de conflitos; redação de textos profissionais especializados; utilização de recursos e <i>softwares</i> de comunicação e informação disponíveis; raciocínio lógico; gestão de arquivos e processos; habilidade em áreas diversificadas, como administração, economia, contabilidade, finanças, <i>marketing</i> , matemática financeira, legislação, recursos humanos, domínio da língua portuguesa e capacidade de identificar oportunidade de crescimento.
Competências secretariais relativas à conduta profissional	Liderança; iniciativa; motivação; capacidade de comunicação; capacidade de adaptação a mudanças; ética profissional; responsabilidade; dinamismo; autocontrole; flexibilidade; criatividade; discrição; capacidade de negociação; comprometimento; empatia; bom relacionamento interpessoal; equilíbrio emocional; proatividade; bom senso; profissionalismo; trabalho em equipe; administração de conflitos; polivalência; perceptividade; eficiência e eficácia; conhecimento da empresa e visão da totalidade da empresa; dedicação; pontualidade; assiduidade; sensibilidade; tomada de decisões; delegação e atuação como agente facilitador.

Fonte: adaptado de Moreira *et al.* (2016).

As competências expostas no Quadro 1 ratificam o exposto por Bortolotto e Wil- lers (2005), que afirmam que, devido às competências contemporâneas do profissio- nal, o secretário tornou-se peça-chave nas estruturas organizacionais e passou a ocupar um espaço significativo junto aos gestores, atuando com um maior nível de autonomia. Sendo assim, segundo as au- toras, o secretário é capaz de intervir nos processos decisórios, identificar dificulda- des e solucioná-las, analisar e interpretar informações, trabalhar em equipe e atuar como agente de mudanças.

Portanto, tendo em vista que o merca- do de trabalho busca profissionais “com- petentes” capazes, entre outras coisas, de assessorar, tomar decisões e empre- ender (AZEVEDO; COSTA, 2002), e que o profissional de secretariado se adaptou a essas exigências, visto o arcabouço de competências que fazem parte de seu perfil profissiográfico, acredita-se que o *empowerment*/empoderamento é uma consequ- ência daquilo que foi construído ao longo dos anos e de uma postura receptora para atuar sob esse propósito. Dessa maneira, considera-se importante apresentar algu- mas concepções sobre o *empowerment*, as quais são dispostas na próxima subseção.

## Concepções sobre o *empowerment*

As pessoas são o bem mais poderoso de uma organização, consideradas o capital intelectual e criativo, tendo papel ativo, mesmo que não diretamente, no processo de tomada de decisão (ARAÚJO, 2007). Nessa direção, a mudança de paradigma promove aquilo que hoje se conhece como

*empowerment*/empoderamento, no sentido de, tanto o gestor quanto o colaborador, reconhecerem que é possível utilizar-se dessa concepção para fazer a diferença, por meio de ações e opiniões, num determinado grupo.

Introduzido nos Estados Unidos na década de 1970 e com operacionalização mais concreta a partir de 1980, o *empowerment* impõe algumas promessas difíceis, pois é por meio dele que as equipes de trabalho recebem responsabilidades e autoridades que potencializam seu desempenho na realização de suas atividades (BLANCHARD, 2001). O conceito de *empowerment* é considerado por Fazenda (2003) uma evolução da assimilação de autonomia e responsabilidade, além de uma melhor concepção dos mecanismos de exclusão sociais, partindo do pressuposto de que pessoas excluídas sofrem de falta de poder, o que os impossibilitam de lutar pelos seus direitos e participar de decisões que interferem em suas vidas.

Desse modo, o conceito do fenômeno baseia-se no fortalecimento dos direitos e na participação das decisões da sociedade e objetiva uma distribuição mais igualitária dos recursos em um grupo de indivíduos, diferenciando-se das situações de dominação-submissão, características das relações de poder (FAZENDA, 2003). Ou seja, a ação é possível quando há um contexto em que o sujeito recebe suporte suficiente que possibilite autonomia nas escolhas e acesso à informação (SANTOS *et al.*, 2015).

Para Blanchard (2001), o *empowerment* encontra sustentação em três eixos principais: o compartilhamento de informações, a criação de limites para a

autonomia e a substituição das velhas hierarquias por equipes autogerenciadas. Compreende-se que, na mesma linha teórica, Pinto (1988) dissertou sobre os seis princípios norteadores do empoderamento, os quais são apresentados no Quadro 2.

Quadro 2 – Princípios norteadores do *empowerment*

Princípio	Descrição do princípio
1º princípio	Estabelecer uma relação de parceria com base na igualdade, o que implica: ouvir o que as pessoas têm para dizer e partir desse ponto; repassar toda a informação que o gestor possui ao colaborador; criar um relacionamento de troca; dar e receber e manter um equilíbrio de poder entre o gestor e o colaborador.
2º princípio	Contextualizar sempre a situação individual no meio envolvente.
3º princípio	Centrar o processo na expansão das capacidades e dos recursos do colaborador e do seu meio.
4º princípio	Respeitar o ritmo da pessoa ou do grupo e manter a continuidade do processo.
5º princípio	Basear as ações sempre nas preferências e necessidades expressas pelas pessoas, pelos grupos ou pelas comunidades.
6º princípio	Incentivar sempre a participação ativa dos colaboradores em todas as decisões e ações.

Fonte: elaboração dos autores com base em Pinto (1988).

Acredita-se que os princípios apresentados no Quadro 2 vão ao encontro do discutido por Santana e Santos (2011), ou seja, que, ao se pensar no *empowerment* como ferramenta de gestão, cria-se na organização um sentimento de responsabilidade e compromisso, que faz com que a equipe busque o alcance das metas com diligência. Ainda segundo as autoras, os colaboradores, além de sentirem pressão

reduzida, fortalecem as relações interpessoais e têm respaldo da alta administração para avançar nas ações.

O empoderamento faz com que o indivíduo amplie seu senso de responsabilidade, fato que se fortalece pelos sentimentos de pertencimento, entusiasmo e parceria nos resultados a serem alcançados do sujeito em relação à organização (BLANCHARD, 1996). Para Lee e Koh (2001), o *empowerment* faz parte de um estado psicológico do sujeito, que percebe a posição do gestor sob quatro dimensões, as quais estão descritas no Quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões do *empowerment* na visão do sujeito

Dimensões	Descrição das dimensões
Significado (sentido) da tarefa	Refere-se ao nível de correspondência entre os objetivos organizacionais que um funcionário deve levar a cabo e à articulação desses objetivos com os desejos mais subjetivos do indivíduo.
Competência	Corresponde ao julgamento que o funcionário faz de suas próprias capacidades e limitações inerentes a uma tarefa específica.
Autodeterminação	Conceito atrelado ao modo como o funcionário compreende sua capacidade para iniciar, finalizar ou continuar processos de trabalho.
Impacto	Relacionado à percepção do grau com que uma ação individual pode influenciar resultados estratégicos, administrativos ou operacionais do trabalho.

Fonte: elaboração dos autores com base em Lee e Koh (2001).

É importante destacar que, na maioria das vezes, acredita-se que o empoderamento se resume a delegar poderes às pessoas,

dando-lhes autoridade para tomar decisões e liberdade para agir (BLANCHARD, 2001). No entanto, de acordo com o descrito no Quadro 3, deve-se fornecer ao sujeito uma combinação adequada de liberdade, com responsabilização sobre os atos, para que, assim, ele atue de forma prudente, com os adequados e necessários conhecimentos, informações e recompensas por sua ação.

Nessa direção, o *empowerment* não se resume a dar poder às pessoas, mas, sim, em liberá-las para que façam uso do poder, conhecimento, habilidades e motivação que já possuem; para tal, os líderes precisam criar condições de aprendizagem favoráveis, por meio das quais as pessoas façam uso da sua autonomia para assumir responsabilidade nas tomadas de decisão (BLANCHARD, 2001). Dessa maneira, o *empowerment* se torna uma poderosa ferramenta de gestão, pois compreende os colaboradores de uma organização como seu principal gerador de competitividade, conferindo a eles responsabilidades e confiando em seu potencial, fazendo com que compartilhem da missão, das metas e dos interesses organizacionais (ARAÚJO, 2007).

No cenário contemporâneo, segundo Tracy (2004), inicia-se uma ação dos gestores, a fim de conceder e auxiliar os demais membros da equipe na utilização do poder e, dessa forma, sustentar a tomada de decisões, o que passa a desmistificar a ideia da concentração do poder apenas nos níveis hierárquicos superiores. Complementa o exposto Lopes (2009), ao dizer que tal posicionamento amplia a visão organizacional como um todo, principalmente em relação à política de gestão de pessoas, que conce-

de ao colaborador maior autonomia, com possibilidade de atuação multifuncional.

Em síntese, concorda-se com Blanchard (1996) quando explica que o empoderamento fundamenta-se na criação de ambientes de trabalho centrados nos colaboradores. O autor, em complemento, indica que nesses locais é oportunizada a exploração de capacidades subutilizadas, e o líder age como elo entre o colaborador e o restante da instituição, e não como supervisor e controlador das atividades de seus liderados. Souza e Mello (2009) complementam Blanchard (1996) ao dizerem que o *empowerment* exige a integração entre os objetivos organizacionais, a gestão de pessoas e de processos e que o principal desafio é o de que os colaboradores compreendam essa necessidade, além de conhecerem o fenômeno e saberem como aplicá-lo no cotidiano organizacional.

Nesse sentido, Tracy (2004) ressalta que o empoderamento proporciona ao menor nível organizacional autonomia para a realização de suas atividades, possível pela delegação de autoridade, pois sem poder de tomada de decisão não existe crescimento, nem por parte do indivíduo, nem da organização. Assim, diante do mercado contemporâneo competitivo, no qual as organizações buscam por inovação, inclusive em termos de administração de pessoas, que pode se materializar por meio de uma gestão flexível e participação ativa dos sujeitos, o *empowerment* mostra-se como alternativa para fortalecer o vínculo entre colaboradores e organizações, em direção ao alcance dos objetivos empresariais (WADA, 2007).

Considerada a possibilidade de ocupação de posições estratégicas na hierarquia

das organizações, que se configura pela atuação direta junto aos líderes das empresas, crê-se ser possível associar o profissional de secretariado e as competências secretarias às práticas de *empowerment*. Vale lembrar que tanto a formação prepara quanto o mercado exige do secretário um perfil profissiográfico multifuncional, que envolve desde aspectos mais práticos até aqueles mais complexos, fato que lhe permite atuar nas mais diversificadas demandas do cenário organizacional. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento deste estudo.

## Procedimentos metodológicos

Para fins de alcance do objetivo deste estudo, são apresentados nesta seção os procedimentos metodológicos, os quais caracterizam a pesquisa como de natureza aplicada, que, segundo Vergara (2007), é motivada pela necessidade de investigar problemas concretos e pela aplicação prática dos resultados alcançados. Nesse caso, pretende-se conhecer se ao profissional de secretariado é possibilitada a utilização do *empowerment* em um local específico. Em termos de estratégia, trata-se de um estudo qualitativo, que, de acordo com Lakatos e Marconi (2010), preocupa-se em fornecer análise mais detalhada sobre hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc. Assim, conforme já exposto, busca-se a análise sobre as ações de um determinado sujeito e se, alinhados a elas, há indícios do *empowerment*.

Quanto aos objetivos, têm-se uma pesquisa descritiva, a qual expõe caracte-



rísticas de determinado fenômeno e pode esclarecer correlações entre as variáveis e definir sua natureza (VERGARA, 2007). Nessa direção, são apresentados fenômenos e descreve-se a relação entre as duas variáveis – competências secretariais e *empowerment*. No que se refere à estratégia, trata-se de um estudo de campo, que, na interpretação de Gil (2002, p. 11), averigua “[...] um único grupo ou comunidade em termos de sua estrutura social, ou seja, ressaltando a interação entre seus componentes”. Nesse sentido, este estudo buscou tratar de um único grupo de sujeitos em um ambiente organizacional determinado.

Com relação às técnicas de coleta de dados, foram utilizadas as pesquisas bibliográfica e documental, por meio das quais foi possível elaborar o embasamento teórico e associá-lo aos dados coletados por meio de entrevista. De acordo com Martins e Theóphilo (2009), a pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias, como livros e artigos, e difere um pouco da pesquisa documental, que se utiliza de fontes primárias elaboradas pelo próprio autor e que ainda não foram analisadas. No que se refere à bibliográfica, foram utilizados neste estudo livros e artigos de periódicos científicos, quanto à parte documental, marcos legais da profissão secretarial. Retomando a questão da entrevista, fez-se uso da semiestruturada, aplicada a quatro profissionais de secretariado executivo alocados em um setor da alta administração de uma instituição de ensino superior pública federal. As questões pretenderam conhecer a percepção dos sujeitos sobre suas competências e a relação entre elas e o *empowerment* e, ainda, se esses sujeitos se consideravam “empoderados”.

No que se refere à estratégia, trata-se de um estudo de campo realizado em uma instituição de ensino superior público federal criada na década de 1960 (UFSC, 1978a), estruturada com base no exposto por Cardim (2010): a) órgão executivo superior – reitoria, pró-reitorias e secretarias; b) órgão colegiado superior – conselho universitário, conselho de curadores, câmaras de ensino, pesquisa e extensão; c) órgão executivo na estrutura básica – direções de centros de ensino; d) órgão colegiado na estrutura básica – conselhos de unidades e colegiados de cursos; e) núcleo docente estruturante – órgão colegiado auxiliar nas unidades. A disposição administrativa, bem como as diretrizes de funcionamento da instituição em estudo, está disposta em seu estatuto e regimento geral, documentos aprovados em sessão especial do órgão deliberativo superior (UFSC, 1978a; UFSC, 1978b).

Este estudo explora, especificamente, um setor do órgão executivo superior, o Gabinete da Reitoria, que, de acordo com o disposto em página virtual, é definido como órgão executivo máximo da administração superior e que tem a finalidade de executar a política universitária, cujas definições foram tomadas pelos órgãos deliberativos centrais. Ainda, conforme a página virtual, compete ao setor planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar todas as atividades da instituição. Nesse ambiente, entre outros atores, atuam 4 secretárias executivas, dentre as 27 que fazem parte do corpo técnico-administrativo da universidade (UFSC, 2017), as quais compõem o quadro de sujeitos deste estudo e, doravante, são denominadas S1, S2, S3 e S4.

Para fins de análise dos dados, fez-se uso da análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011), propõe explicitar e sistematizar o conteúdo de mensagens ou expressões, alicerçados em índices passíveis ou não de quantificação, a partir de um conjunto de técnicas, e, nesse sentido, o pesquisador tem à sua disposição ou cria operações analíticas, adaptáveis à nature-

za daquilo que se procura resolver. Desse modo, as categorias analíticas deste estudo, apresentadas no Quadro 4, buscaram conhecer se, na visão dos profissionais de secretariado do ambiente em estudo, lhes é possibilitada a ação do *empowerment* e se as competências secretariais influenciam o ato de alguma forma.

Quadro 4 – Categorias analíticas: associação da visão do sujeito sobre o *empowerment* e competências secretariais

Dimensões	Descrição das dimensões	Competências secretariais
Significado (sentido) da tarefa	Refere-se ao nível de correspondência entre os objetivos organizacionais que um funcionário deve levar a cabo e à articulação desses objetivos com os desejos mais subjetivos do indivíduo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais.</li> <li>- Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.</li> </ul>
Competência	Corresponde ao julgamento que o funcionário faz de suas próprias capacidades e limitações inerentes a uma tarefa específica.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.</li> <li>- Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão.</li> <li>- Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários.</li> <li>- Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais.</li> </ul>
Autodeterminação	Conceito atrelado ao modo como o funcionário compreende sua capacidade para iniciar, finalizar ou continuar processos de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.</li> <li>- Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções.</li> <li>- Eficaz utilização de técnicas secretariais, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.</li> </ul>
Impacto	Relacionado à percepção do grau com que uma ação individual pode influenciar resultados estratégicos, administrativos ou operacionais do trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações.</li> <li>- Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia.</li> <li>- Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos.</li> <li>- Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.</li> </ul>

Fonte: elaboração dos autores com base em Lee e Koh (2001) e Brasil (2005).

Observa-se, na teoria do *empowerment*, que a competência, em si, já é uma das dimensões da visão do sujeito, no entanto, pretende-se alinhar às demais dimensões, significado e sentido da tarefa, autodeterminação e impacto, a competência secretarial. É importante mencionar que foram utilizadas as competências de formação do secretariado, visto que, conforme já mencionado, as demais são consequências práticas daquilo que as Diretrizes Curriculares dispõem. Em outras palavras, o estudo trouxe elementos constituintes das variáveis do próprio estudo, presentes no constructo teórico, e associou-as à visão do profissional de secretariado, atuante no espaço averiguado, sobre o assunto. Na próxima seção, são apresentados e discutidos os resultados desta pesquisa.

## Resultados e discussões

Vale retomar que o objetivo do estudo é verificar se a competência é um fenômeno influenciador do *empowerment*, na atuação secretarial, em um órgão executivo superior de uma instituição de ensino superior pública federal. Assim, a primeira pergunta indagou sobre o tempo de atuação na instituição e se o trabalho foi desenvolvido sempre no mesmo local. S1 respondeu que está na instituição há, aproximadamente, cinco anos, sempre no mesmo setor. S2 e S3 têm o mesmo tempo de instituição, quatro anos e meio, e também atuando no mesmo setor. S4 atua há nove anos e já atuou em três diferentes setores, o primeiro (5 anos) ligado ao órgão executivo superior, o segundo (3 anos) em setor de coordenação de curso de graduação e o último, com retorno ao órgão executivo superior (2 anos).

A segunda pergunta questionou sobre o sujeito ser concursado e para qual o cargo, visto que poderia haver possibilidades de terceirizações e de se prestar concurso para outro cargo, mas ter formação secretarial. Nesse caso, todas as respondentes prestaram concurso para o cargo de secretário executivo.

A terceira questão tratou de conhecer o tempo de formação das entrevistadas. S1 tem 12 anos de formação; S2, 8 anos; S3, 7 anos; e S4, 10 anos. Associado a esta pergunta, questionou-se se, durante o tempo de formação, as competências dispostas no artigo 4º das Diretrizes Curriculares Nacionais para o curso de graduação em secretariado executivo (BRASIL, 2005) foram desenvolvidas. S1 disse acreditar que sua formação proporcionou embasamento para o desenvolvimento das competências dispostas nas diretrizes. Para S2, a competência mais desenvolvida foi a de comunicação. As outras competências deixaram a desejar durante a formação, principalmente aquelas voltadas à gestão. S3 apontou que boa parte das competências foi desenvolvida ao longo do período de formação; S4 disse que foram desenvolvidas parcialmente. Para a mesma entrevistada, as competências descritas nas diretrizes são bastante complexas e envolvem muito mais do que estudos teóricos, para ela, é preciso, também, a experiência prática, que vai além daqueles seis meses de estágio profissional obrigatório.

As respostas das primeiras três perguntas permitem a verificação de que as entrevistadas prestaram concurso para a sua área de formação e há indícios de que já possuem experiência naquilo que executam nas instituições em que atuam, visto que o tempo menor de atuação é de quatro anos

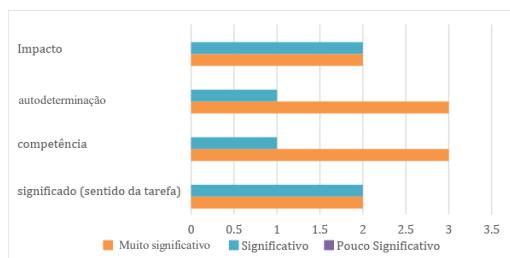
e meio. Observa-se, também, que, na visão das secretárias, as competências secretarias foram desenvolvidas durante a formação acadêmica, no entanto, de forma básica. Todavia, acredita-se que, associados os conhecimentos teóricos e a experiência já adquirida na instituição, um “amadurecimento”, em termos de competências, já tenha sido adquirido, fato que vai ao encontro do exposto por Dutra (2002), ou seja, que a competência, tratada no campo do profissionalismo, envolve um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que alicerçam o sujeito na execução de seu trabalho.

Na quarta indagação, buscou-se compreender se as entrevistadas conheciam o fenômeno do *empowerment*. S1 entende o *empowerment* como o empoderamento do sujeito em assumir a direção da sua própria carreira, bem como uma busca por uma maior autonomia na sua atuação dentro das organizações. S2 disse que o entende como o empoderamento dos colaboradores de uma organização por meio da descentralização da tomada de decisão, conferindo-lhes mais autonomia. S3 não respondeu objetivamente, mas demonstrou compreensão sobre o fenômeno. S4 conhece o fenômeno e o descreveu como uma ação na qual os gestores concedem ao colaborador a possibilidade de atuar, tomando decisões e, inclusive, sendo o responsável por elas. Para S4, não se trata de uma competência, mas sim de utilizar as competências, como forma de demonstrar que se está apto a ser “empoderado”. Souza e Mello (2009) afirmam que os colaboradores organizacionais precisam conhecer o *empowerment* e saber como aplicá-lo no cotidiano, isso significa que é preciso que o sujeito esteja atento às práticas que

envolvem divisão do trabalho, processos, estratégias e metas da organização. Nessa direção, crê-se que três das secretárias conhecem o fenômeno e, pela definição apresentada, não teriam dificuldade em aplicá-lo em seus cotidianos.

O quinto questionamento trouxe as quatro dimensões da visão do sujeito sobre o *empowerment* (LEE; KOH, 2001) e foi solicitado às entrevistadas que dissessem em que grau, pouco significativo, significativo ou muito significativo, tais elementos se expressam em suas atuações. O Gráfico 1 ilustra o resultado.

Gráfico 1 – Grau de ocorrência das quatro dimensões da visão do sujeito sobre o *empowerment*



Fonte: elaboração dos autores, 2018.

O Gráfico 1 permite a observação de que as secretárias percebem que o gestor compreende que elas têm domínio de suas competências, visto que três delas concordam que a dimensão competência é muito significativa. Em mesmo grau está a autodeterminação, isto é, para as entrevistadas, a capacidade para iniciar, finalizar ou continuar processos é considerada pelo seu superior. No que se refere ao significado da tarefa e ao impacto, há o entendimento de que é muito significativo para duas das secretárias, enquanto para as outras duas é significativo. Ou seja, duas acreditam que

têm claro entendimento sobre o significado daquilo que precisam realizar (objetivos organizacionais) e o que desejam (desejos subjetivos do indivíduo) e, ainda, acerca daquilo que praticam influenciar nos resultados estratégicos, administrativos ou operacionais do trabalho. Talvez, tal entendimento se dê pela posição ocupada por cada uma delas no ambiente organizacional e, conseqüentemente, pelas ações de suas chefias imediatas. Constata-se que

nenhum dos sujeitos considerou alguma das dimensões como pouco significativa.

A sexta pergunta considerou a associação entre a teoria das quatro dimensões da visão do sujeito sobre o *empowerment* e as competências secretarias. Nessa direção, solicitou-se que as respondentes dissessem em que grau as segundas influenciam na primeira, em termos de atuação no ambiente atual de trabalho. As respostas estão dispostas no Quadro 5.

Quadro 5 – Grau de influência das dimensões da visão do sujeito sobre o *empowerment* associadas às competências secretarias

Dimensão	Competências secretarias	Resultado
Significado (sentido) da tarefa	Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais.	Muita influência (S1, S2 e S4) Média influência (S3)
	Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais.	Muita influência (S1, S2 e S4) Média influência (S3)
Competência	Exercício de funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção.	Muita influência (S1) Média influência (S2, S3, S4).
	Habilidade de lidar com modelos inovadores de gestão.	Muita influência (S1) Média influência (S2, S3, S4)
	Gerenciamento de informações, assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários.	Muita influência (S1, S2 e S4) Média influência (S3)
	Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e empresariais.	Muita influência (S1, S2 e S4) Média influência (S3)
Autodeterminação	Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais e causais entre fenômenos e situações organizacionais.	Muita influência (S1, S2 e S4) Média influência (S3)
	Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços, identificando necessidades e equacionando soluções.	Muita influência (S1, S2 e S4) Média influência (S3)
	Eficaz utilização de técnicas secretarias, com renovadas tecnologias, imprimindo segurança, credibilidade e fidelidade no fluxo de informações.	Muita influência (S1, S2 e S4) Média influência (S3)
Impacto	Capacidade de articulação de acordo com os níveis de competências fixadas pelas organizações.	Muita influência (S1 e S4) Média influência (S2 e S3)
	Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia.	Muita influência (S1, S2 e S4) Média influência (S3)
	Capacidade de maximização e otimização dos recursos tecnológicos.	Muita influência (S1 e S4) Média influência (S2 e S3)
	Iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional.	Muita influência (S1, S2 e S4) Média influência (S3)

Fonte: elaboração dos autores, 2018.

Da associação proposta, cujos resultados estão expostos no Quadro 5, observa-se que há o entendimento das entrevistadas naquilo que se refere as dimensões da visão do sujeito sobre o empowerment, e que essas, quando relacionadas às competências secretarias têm muita influência sobre a atuação no cotidiano organizacional. Nessa direção, está o teorizado por Moreira et al (2016), quando aponta uma série de competências secretarias necessárias ao ambiente organizacional como aquelas relativas às técnicas de trabalho e a conduta profissional. E, ainda, o exposto por Bortolotto e Willers (2005), ao afirmarem que, devido às competências secretarias contemporâneas, o secretário tornou-se peça-chave nas estruturas organizacionais e passou a ocupar um espaço significativo junto aos gestores, em que atua com um maior nível de autonomia. Dessa maneira, o profissional secretário é capaz de intervir nos processos decisórios, identificar dificuldades e solucioná-las, analisar e interpretar informações, trabalhar em equipe e atuar como agente de mudanças.

Ajusta-se a tal entendimento o último questionamento, cujo interesse foi o de conhecer se o *empowerment* era uma ação possível na atuação das entrevistadas e se elas acreditavam que as competências secretarias alicerçavam tal condição. S1 disse ter certeza de que o *empowerment* é uma ação possível e presente na sua atuação profissional e acrescentou que as competências secretarias alicerçam a atuação na direção do *empowerment*, na medida em que o perfil profissional do secretário executivo mudou de um executor de tarefas para ações mais autônomas, em que esse profissional atua, por exemplo,

em posições de liderança e como cogestor nas organizações. S2 entende que as competências secretarias permitem aos ocupantes desse cargo terem mais autonomia para tomadas de decisão e acredita que, em parte, isso já acontece, mas essa autonomia pode ser aumentada. S3 disse que sim, consideravelmente, e S4 concorda que o *empowerment* é uma ação possível em sua atuação, inclusive considera que, de certa forma, ela é uma realidade e complementou dizendo que as competências secretarias, com certeza, alicerçam esse tipo de postura, pois é por meio delas que demonstra conhecimento sobre o que faz, tem habilidades para desenvolver as atividades e, ainda, ancora suas atitudes.

Em síntese, foi possível identificar que as entrevistadas, de modo geral, têm conhecimento sobre o *empowerment* e, ainda, que ao se associar o fenômeno com as competências secretarias elas acreditam que essas influenciam sobremaneira na possibilidade de assumirem tal prática nas suas atividades cotidianas. Vale lembrar o que Wada (2007) destaca sobre a execução do *empowerment* não ser uma manobra simples, visto que envolve sua receptividade pela cultura organizacional, embora o objetivo seja o aperfeiçoamento do desempenho das organizações. Assim, uma maior ou menor possibilidade de flexibilidade e autonomia nas ações das secretarias executivas, foco deste estudo, depende também da forma de gerir de seu superior.

## Considerações finais

A implementação do *empowerment* nas organizações, conforme verificado no escopo teórico deste estudo, é uma ação recente

em termos de gestão de pessoas e, sendo assim, não é tarefa simples, visto que envolve receptividade dos gestores, bem como “amadurecimento” profissional daqueles que têm a possibilidade de atuar por meio de tal prática. É importante lembrar que *empowerment* não significa apenas delegar poderes aos sujeitos ou dar-lhes plena liberdade para tomar decisões. É preciso associar esse fenômeno às competências, as quais alicerçam o indivíduo em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes, elementos que, conseqüentemente, fomentam o senso de responsabilidade sobre as ações praticadas.

Dessa maneira, com o intuito de verificar se a competência é um fenômeno influenciador do *empowerment* na atuação secretarial em órgão executivo superior de uma instituição de ensino superior pública federal, este estudo abordou temas como os avanços em termos de competências secretariais, assim como fez considerações sobre o fenômeno do *empowerment*. Para tanto, foram entrevistadas quatro secretárias executivas, cujas atuações atuais ocorrem no ambiente escolhido para o desenvolvimento da pesquisa.

Em termos de contribuição, acredita-se que este estudo traz ampliação teórica para o campo secretarial, uma vez que propõe um alinhamento entre as competências secretariais utilizadas cotidianamente, ancoradas em marco legal – Diretrizes Curriculares Nacionais – e as quatro dimensões da visão do sujeito sobre o *empowerment*, definidas por Lee e Koh (2001). Outra contribuição do estudo emerge da observação de que as entrevistadas ou consideram o *empowerment* uma realidade, ou que ele ocorre de forma velada, todavia, a questão

da autonomia é elemento destacado por elas como essencial. Tal fato talvez esteja relacionado à forma de gerir da chefia imediata de cada uma das secretárias. Ou seja, apesar de conhecer a concepção do fenômeno e considerar o *empowerment* aplicável às atividades secretariais, é preciso que lhe seja dada a possibilidade de materialização.

No que se refere às limitações da pesquisa, trata-se de um estudo realizado em ambiente específico, com apenas uma classe de sujeitos e, sendo assim, não permite generalizações. Todavia, apesar de os resultados ora alcançados não servirem como base para outros estudos, acredita-se que esta pesquisa possa servir de alicerce para construção de outros estudos que tenham como objetivo o estudo do *empowerment* relacionado às competências secretariais, a partir do *corpus* analítico apresentado.

Por último, visto que foi encontrada uma quantidade restrita de pesquisas que associam os temas abordados (competências dos secretários executivos e *empowerment*), projeta-se como possibilidade de estudos futuros a realização de outras pesquisas empíricas tanto para verificar na prática a existência de empoderamento dos secretários executivos quanto para averiguar se os acadêmicos da área estão desenvolvendo competências nos cursos de formação, que os possibilitem o reconhecimento dos gestores sobre suas capacidades e, por conseguinte, a possibilidade efetiva do *empowerment* na atuação propriamente dita. Vislumbra-se também a continuidade desta pesquisa com vistas a conhecer a posição das chefias imediatas das secretárias (sujeitos da pesquisa), possibilitando, assim, a amplitude dos resultados.

Recomenda-se, ainda, a realização de pesquisas ulteriores para investigar ferramentas e estratégias em termos de gestão de pessoas nas organizações para a implementação do *empowerment*, uma vez que uma gestão voltada para a definição das tarefas e responsabilidades não somente é capaz de promover ações de *empowerment*, como também possibilita a potencialização das competências do secretário executivo, profissional este que adquiriu destaque significativo no cenário estratégico das organizações, conforme discutido neste estudo.

## Competence as an influencing phenomenon of empowerment in the secretarial action

### Abstract

This study aims to verify if the secretarial competence is a phenomenon that influences the empowerment of the secretarial action in an executive department of a public higher education institution. It is an applied, descriptive and qualitative research. About data collection, the option was bibliographical, documentary and field research, through interview. The results have shown that secretaries, the research subject, have knowledge about empowerment and, also that the association between the phenomenon and the secretarial competences, should influence in the possibility that secretaries assuming such practice in their daily activities. In fact, they consider empowerment a reality in their daily work activities.

**Keywords:** Competencies. Empowerment. Secretariat.

## Referências

- ARAÚJO, L. C. G. *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- AZEVEDO, I.; COSTA, S. I. *Secretária: um guia prático*. 3. ed. São Paulo: Senac, 2002.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BLANCHARD, K. *Empowerment exige mais do que um minuto*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.
- BLANCHARD, K. *As 3 chaves do empowerment*. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- BORTOLOTTI, M. F. P.; WILLERS, E. M. Profissional de Secretariado Executivo: Explicação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa – Eletrônica*. v. 4, n. 4, p. 45-56. 2005.
- BOYATZIS, R. E. *The competent manager: a model for effective performance*. Nova York: John Wiley & Sons, 1982.
- BRASIL. *Lei n. 9.261, de 10 de janeiro de 1996*. Altera a redação dos incisos I e II do art. 2º, o caput do art. 3º, o inciso VI do art. 4º e o parágrafo único do art. 6º da Lei nº 7.377, de 30 de setembro de 1985. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9261.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9261.htm). Acesso em: 5 maio 2017.
- BRASIL. *Lei n. 9.377, de 30 de setembro de 1985*. Dispõe sobre o Exercício da Profissão de Secretário, e dá outras Providências. 1985. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L7377.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7377.htm). Acesso em: 05 maio 2017.
- BRASIL. *Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005*. Institui as diretrizes curriculares nacionais para o curso de graduação em Secretariado Executivo e dá outras providências. Ministério da Educação – Conselho Nacional de Educação Superior, Brasília, DF, 23 jun. 2005. Disponível em: [http://www.portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003\\_05.pdf](http://www.portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf). Acesso em: 05 maio 2017.
- CARDIM, P. A. G. Os caminhos percorridos na gestão educacional e as suas tendências. In: COLOMBO, S. S. *et al. Nos bastidores da*



- educação brasileira: a gestão vista por dentro*. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DUTRA, J. S. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2002.
- FAZENDA, I. *Empowerment e participação, uma estratégia de mudança*. Lisboa: CPIHTS, 2003. Disponível em: <http://www.cpihts.com/PDF/EMPOWERMENT.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2017.
- GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Metodologia científica*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- LEAL, F. G.; DALMAU, M. B. L. Análise de competências secretariais requeridas pela Universidade Federal de Santa Catarina em comparação ao perfil profissiográfico do Secretário Executivo. *Revista Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 5, n. 3, p. 143-174, set./dez. 2014. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/289>. Acesso em: 05 maio 2017.
- LE BOTERF, G. *Desenvolvendo a competência dos profissionais*. Trad. Patrícia Chittoni Ramos Reuillard. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- LEE, M.; KOH, J. Is empowerment really a new concept? *International journal of human resource management*, v. 12, n. 4, p. 684-695, 2001.
- LOPES, U. M. *Educação e sustentabilidade*. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pesquisa e Pós-Graduação em Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2009.
- MOREIRA, K. D. *et al.* As competências contemporâneas do Secretário Executivo e a relação com as competências do Middle Manager. *Revista de Gestão e Secretariado*, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 45-66, abr. 2016.
- MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- MCCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than for "intelligence." *American psychologist*, v. 28, n. 1, p. 1, 1973. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9261.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9261.htm). Acesso em: 8 jan. 2017.
- NATALENSE, M. L. C. *A secretária do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- NONATO JÚNIOR, R. *Epistemologia e teoria do conhecimento em secretariado executivo: a fundação das ciências da assessoria*. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2009.
- PINTO, C. Empowerment, uma Prática de Serviço Social. In: BARATA, O. (coord.). *Política Social*. Lisboa: ISCSP, 1988.
- SANTANA, A.; SANTOS, V. O empowerment e a alta performance organizacional. *Revista de Administração e Ciências Contábeis*, v. 4, 2011. Disponível em: <http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n4/O-EMPOWERMENT-E-A-ALTA-PERFORMANCE-ORGANIZACIONAL.pdf>. Acesso em: 07 jul. 2017.
- SANTOS, E. O. *et al.* Empowerment para o recovery: potencialidades identificadas nas ações de reabilitação psicossocial. *Revista Ciência, Cuidado e Saúde*, Maringá, n. 14, v. 4, p. 1419-1426, 2015. Disponível em: <http://ojs.uem.br/ojs/index.php/CiencCuidSaude/article/view/23373/16591>. Acesso em: 07 jul. 2017.
- SAUNDERS, M.; LEWIS, P.; THORNHILL, A. *Research methods for business students*. 5. ed. Harlow, England: Pearson Education Limited, 2009.
- SOUZA, R. M. B. C.; MELLO, M. C. O. L. Mulheres na gerência em tecnologia da informação: análise de expressões de empoderamento. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v. 16, n. 1, 2009. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36658/39379>. Acesso em: 5 maio 2017.
- TRACY, D. *10 princípios para o empowerment: um guia prático para a delegação de poder e energização de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- WADA, F. C. A importância do profissional de secretariado executivo como intermediador

na implementação do empowerment em uma organização. *FAZU em Revista*, Uberaba, n. 4, p. 149-155, 2007. Disponível em: <http://www.fazu.br/ojs/index.php/fazuemrevista/article/view/84/78>. Acesso em: 05 maio 2017.

UFSC. *Estatuto*, de 3 de novembro de 1978. 1978a. Disponível em: <http://reitoria.paginas.ufsc.br/files/2011/10/Estatuto.pdf>. Acesso em: 10 maio 2017.

UFSC. Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas. Resposta a solicitação de informação. [on-line]. Disponível na internet via correio eletrônico: [prodegesp@ufsc.br](mailto:prodegesp@ufsc.br). 2017.

UFSC. Regimento Geral, de 3 de novembro de 1978. 1978b. Disponível em:

[http://reitoria.paginas.ufsc.br/files/2011/07/Regimento\\_Geral\\_web.pdf](http://reitoria.paginas.ufsc.br/files/2011/07/Regimento_Geral_web.pdf). Acesso em: 10 maio 2017.

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