



UFBA – UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA
EA – ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO

ALDRIA REBECA DE FRANÇA SILVA

**E-RECRUTAMENTO: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS
SECRETÁRIOS (AS) EXECUTIVOS (AS)**

Salvador - BA
2023

ALDRIA REBECA DE FRANÇA SILVA

**E-RECRUTAMENTO: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS
SECRETÁRIOS (AS) EXECUTIVOS (AS)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação Bacharelado em Secretariado Executivo da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharelado em Secretariado Executivo.

Orientador: Prof. Dr. Raimundo Leal
(Doutor em Administração pela UFBA)

Salvador - BA
2023

ALDRIA REBECA DE FRANÇA SILVA

**E-RECRUTAMENTO: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS
SECRETÁRIOS (AS) EXECUTIVOS (AS)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharelado em Secretariado Executivo, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Banca Examinadora

Prof. Dr. Raimundo Leal
Doutor em Administração (BA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Profa. Dra. Luciana Rodas Vera
Doutora em Administração (MG)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Prof. Dr. Rodrigo Müller
Doutor em Tecnologia e Sociedade (PR)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Salvador, BA, 05 de dezembro de 2023

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus por ter permitido que eu tenha chegado até aqui, segundo agradecer a minha família que sempre me motivam e minha apoiam em todas as minhas escolhas.

Aos meus amigos, em especial, Roberto Wilson, Lucas Vasconcelos, Reginaldo Jr. e Marina Pimentel, por todo apoio e incentivo nessa etapa que foi muito difícil para mim, minha gratidão a vocês.

Aos meus colegas de curso, em especial, Olivia Pires, Emanuelle Medeiros, Bianca Gomes e Camila Mendes, obrigada pelo incentivo e apoio.

Aos meus colegas de trabalho, Dr. Waldemar de Araújo, Dr. Luiz Alberto e Anderson Carvalho, sou muito grata por me incentivarem, acreditarem e por escutarem minhas ideias e desabafos.

Um agradecimento especial para os professores, Rodrigo Muller, Barbara Dultra e Luciana Veras, por terem tido tamanha empatia, paciência comigo e mais ainda, por terem sido grandes exemplos de pessoas e profissionais, foi uma honra poder tê-los como meus professores.

Ao querido e nobre professor e orientador Raimundo Leal, por ter feito do primeiro contato com o curso de maneira dinâmica e leve, despertando em mim uma paixão por administração, além disso, por todo apoio no desenvolvimento desta pesquisa.

À Escola de Administração da UFBA, foi uma alegria imensurável e um prazer enorme ser aluna desse nobre cadinho e é com lágrimas que agradeço por ter sido a minha segunda morada durante toda minha trajetória acadêmica.

Por último e mais importante, agradecer a mim por toda a minha dedicação e empenho, por, mesmo com as dificuldades, não desistir. Essa trajetória foi muito importante pois carreguei um peso enorme por ser a primeira pessoa da minha família a fazer uma faculdade, em especial, uma pública, e isso incentivou as gerações a cursarem uma universidade, então foi uma motivação a mais para eu chegar ao fim.

*“Nem sempre é fácil, mas
sempre é possível.”*

(Geração de Valor)

SILVA, ALDRIA REBECA DE FRANÇA. E-RECRUTAMENTO: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS SECRETÁRIOS (AS) EXECUTIVOS (AS). (Monografia) Secretariado Executivo. Universidade Federal da Bahia. 78 f. Salvador, BA, 2023.

RESUMO

As mudanças do mercado de trabalho fazem com que os profissionais busquem por novos conhecimentos e competências para aumentarem suas chances de conseguirem a tão sonhada vaga. Não seria diferente com os profissionais de Secretariado Executivo, apesar do amplo conhecimento adquirido ao longo do curso, a capacidade técnica não é mais suficiente para as empresas, atualmente elas buscam um tríplice entre: técnica, humana e conceitos. Com as mudanças que foram ocorrendo dentro da profissão de secretariado a partir da inserção de novas culturas organizacionais, se fez necessário se readaptar a elas e ao desenvolvimento tecnológico. Portanto, foi a partir dessas mudanças que surgiu a necessidade de analisar e examinar as competências das vagas ofertadas para profissionais de Secretariado Executivo dentro do mercado de trabalho na plataforma LinkedIn e Catho, tendo como objetivo identificar as competências das vagas ofertadas para os profissionais de secretariado executivo no mercado de trabalho nos sites de divulgação. Nessa perspectiva, pensa-se que este trabalho trará ganhos para os profissionais de secretariado executivo, uma vez que permitirá compreenderem o que os recrutadores estão buscando atualmente. Tendo como natureza aplicada e abordagem descritiva, fazendo uso da metodologia mista que consiste no estudo qualitativo e quantitativo por meio das técnicas de análise documental e de conteúdo, utilizando os sites Catho e LinkedIn para coleta dos dados, onde foram coletados inicialmente 200 vagas, sendo reduzidas para 125 por exigirem formação superior. Os resultados mostram que o profissional de secretariado executivo é conhecido pelo mercado pela terminologia de secretária (o) executiva (o) e que possui as competências requisitadas, como organização, atendimento ao público, gestão e planejamento de viagens e agendas, para atuar no mercado de trabalho, principalmente em empresas de pequeno e médio porte no nível de assistente.

Palavras-chave: Competências; Secretariado Executivo; E-Recrutamento; Seleção;

SILVA, ALDRIA REBECA DE FRANÇA. E-RECRUTAMENTO: UMA ANÁLISE DAS COMPETÊNCIAS DOS SECRETÁRIOS (AS) EXECUTIVOS (AS). (Monografia) Secretariado Executivo. Universidade Federal da Bahia. 78 f. Salvador, BA, 2023.

ABSTRACT

Changes in the job market make professionals look for new knowledge and skills to increase their chances of getting the job they dream of. It would be no different with Executive Secretariat professionals, despite the extensive knowledge acquired throughout the course, technical capacity is no longer sufficient for companies, currently they seek a triple balance between: technical, human and concepts. With the changes that have occurred within the secretarial profession following the insertion of new organizational cultures, it has become necessary to readapt to them and to technological development. Therefore, it was from these changes that the need arose to analyze and examine the skills of the vacancies offered for Executive Secretariat professionals within the job market on the LinkedIn and Catho platforms, with the aim of identifying the skills of the vacancies offered for secretarial professionals. executive in the job market on advertising sites. From this perspective, it is thought that this work will bring gains to executive secretarial professionals, as it will allow them to understand what recruiters are currently looking for. Having an applied nature and a descriptive approach, using a mixed methodology that consists of qualitative and quantitative study through document and content analysis techniques, using the Catho and LinkedIn websites to collect data, where 200 vacancies were initially collected, with reduced to 125 as they require higher education. The results show that the executive secretary professional is known by the market by the terminology of executive secretary and that he has the required skills, such as organization, customer service, management and planning of trips and agendas, to work in the market work, mainly in small and medium-sized companies at the assistant level.

Keywords: Skills; Executive Secretary; E-Recruitment; Selection

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CHA	18
FIGURA 2 - FUNCIONAMENTO DA SELEÇÃO	35

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - COMPETÊNCIAS REQUERIDAS NO MERCADO DE TRABALHO	18
QUADRO 2 - CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS	23
QUADRO 3 - HABILIDADES DESEJADAS PELOS RECRUTADORES EM 2023	38
QUADRO 4 - COMPARAÇÃO DOS PERFIS DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO	48
QUADRO 5 - PERFIS PROFISSIONAIS DO SECRETÁRIO EXECUTIVO	49
QUADRO 6 - COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DO CURSO	49
QUADRO 7 - TÉCNICAS DE COLETA DE INFORMAÇÕES E DADOS	52
QUADRO 8 - AS 10 COMPETÊNCIAS MAIS REQUERIDAS ENTRE A CATHO E LINKEDIN	60
QUADRO 9 - AS 10 COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS MAIS REQUISITADAS PELO MERCADO	61
QUADRO 10 - AS COMPETÊNCIAS TÉCNICAS REQUISITADAS PELO MERCADO	63
QUADRO 11 - ANÁLISE DAS FUNÇÕES DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO	64

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - ANÁLISE DAS VAGAS DISPOSTAS POR ESTADOS NO BRASIL	55
GRÁFICO 2 - NOMENCLATURA DAS VAGAS DE SECRETARIADO EXECUTIVO	56
GRÁFICO 3 - ANÁLISE DO SETOR	57
GRÁFICO 4 - ANÁLISE DO PORTE DA EMPRESA POR NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	58
GRÁFICO 5 - ANÁLISE POR NÍVEL DE EXPERIÊNCIA PARA VAGA	59
GRÁFICO 6 - ANÁLISE DA FAIXA SALARIAL.....	59

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1.1 JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS.....	15
2.1.1 Mercado de Trabalho	17
2.2 COMPETÊNCIAS	21
2.3 ATRAÇÃO DE TALENTOS	28
2.3.1 Recrutamento	29
2.3.2 Recrutamento interno	30
2.3.3 Recrutamento externo	30
2.3.4 Recrutamento Online (E- Recrutamento)	31
2.3.5 Seleção.....	33
2.4 SITES DE DIVULGAÇÃO DE VAGAS.....	37
2.4.1 Catho	37
2.4.2 LinkedIn.....	39
2.5 SECRETARIADO EXECUTIVO	41
2.5.1 A História do Secretário Executivo	41
2.5.1 Legislação da Profissão	43
2.5.2 Competências do profissional.....	45
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	51
3.1 DELINEAMENTO METODOLOGICO	51
3.2 TECNICAS METODOLOGICAS	52
3.3 ESTRATEGIA DE ANÁLISE	54
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E FUNÇÕES DESEMPENHADAS	60
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	66
REFERÊNCIAS.....	69

INTRODUÇÃO

A constante evolução do mercado de trabalho faz com que os profissionais busquem cada vez mais se especializarem para que assim possam adquirir as competências requeridas nas vagas ofertadas atualmente no mercado de trabalho brasileiro. Dentro desse contexto, não seria diferente com os profissionais de Secretariado Executivo.

Segundo Santos e Moretto (2011, p.27), isso começa a mudar na década de 1980, quando “as empresas passaram a requisitar esse profissional para atuar dentro das organizações como um agente facilitador de processos, atuando junto ao executivo”. Pode-se observar que hoje em dia o profissional de secretariado executivo tem sido visto como gestor e assessor, por exemplo, quebrando um estereótipo de que secretários (as) só serviam cafés e faziam ligações telefônicas.

No Brasil, segundo Natalense (1998), a profissão de secretariado se tornou conhecida com a chegada das multinacionais, que ao trazer para o país novos métodos e técnicas de gestão, trouxeram também em seu quadro funcional o profissional de secretariado executivo. A partir desse momento, o desenvolvimento dos cenários social e econômico do país foi passando por alterações, com isso, o profissional de secretariado também teve inúmeras modificações visando se adaptar as novas realidades.

Com as mudanças que foram ocorrendo dentro da profissão de secretariado a partir da inserção de novas culturas organizacionais, se fez necessário se readaptar a elas e ao desenvolvimento tecnológico. Observando o cenário vigente pós-pandêmico do Brasil, pode-se analisar o surgimento de novas formas de captar pessoas, o e-recrutamento (recrutamento on-line), uma ferramenta onde é possível recrutar profissionais de toda cidade, estado ou país.

O LinkedIn é hoje a maior rede social profissional, fundada em 2002, tem como objetivo principal a conexão de pessoas e relacionamentos profissionais, ou seja, tem foco direcionado para pessoas que buscam empregos ou profissionais, além de ser um ótimo local para analisar as novas competências que estão sendo exigidas no mercado de trabalho. Ademais, tem-se a Catho, um site brasileiro de classificados de emprego que também permite que as empresas divulguem as vagas disponíveis.

Apesar das incontáveis modificações dentro do mercado de trabalho no que tange a ferramenta de recrutamento, percebe-se que as empresas têm buscado novos requisitos, sendo eles: as competências comportamentais. Cada empresa tem sua especificidade atrelada ao funcionamento da empresa, com isso, os profissionais que buscam as vagas encontram barreiras e acaba surgindo a necessidade de terem novas qualificações.

Portanto, foi a partir dessas mudanças que surgiu a necessidade de mapear e analisar as competências das vagas ofertadas para profissionais de Secretariado Executivo dentro do mercado de trabalho nos sites de divulgação de vagas, LinkedIn e Catho. Com isso, a pergunta norteadora desta pesquisa é: **Quais são as competências requisitadas nos sites de divulgação de vagas para os profissionais de Secretariado Executivo no mercado de trabalho?**

O objetivo geral da pesquisa é: **Identificar as competências das vagas ofertadas para os profissionais de secretariado executivo no mercado de trabalho nos sites de divulgação.**

Em objetivos específicos, tem-se:

- a) mapear as vagas para profissional de secretariado executivo
- b) classificar os requisitos de cada empresa
- c) identificar as competências comportamentais exigidas nas vagas de cada empresa
- d) analisar as nomenclaturas usada na vaga ofertada para profissional de Secretariado Executivo

1.1 JUSTIFICATIVA

Este trabalho visa contribuir para o desenvolvimento das competências que o profissional de secretariado executivo graduando ou egresso e já inserido no mercado de trabalho pode focar com a finalidade de adquirir essas competências requeridas nas vagas ofertadas, para assim, ter um currículo mais adaptado para o cenário do mercado brasileiro. Dentro dessa perspectiva, este trabalho tem uma relevância social que permite que os profissionais possam avançar em sua profissão,

uma vez que traz uma análise detalhada sobre as maiores competências requisitadas pelas empresas.

Além disso, vai contribuir academicamente para o Curso de Secretariado Executivo como uma proposta de reformular a grade curricular do curso com a finalidade de se adequar mais a realidade organizacional que está chegando no Brasil, uma vez que há ausência de estudos que envolvem o contexto de atração e seleção de talentos a partir dos sites de divulgação de vagas.

O que chamou a atenção da pesquisadora para a escolha deste tema foi a pós-pandemia e a inclusão de novas modalidades de trabalho, com isso, a necessidade de compreender o que as novas organizações buscam de seus futuros colaboradores. Logo, este trabalho tem relevância para a pesquisadora, uma vez que permite melhorias como profissional e pessoal, uma vez que a pesquisadora busca trabalhar e se especializar na área de recrutamento e desenvolvimento humano. Ou seja, escrever uma monografia dentro da área que pretende atuar, já é um passo muito importante para o futuro.

1.2 ESTRUTURA DO TRABALHO

Inicialmente, na presente pesquisa, objetiva-se esclarecer os conceitos iniciais acerca do tema. Como foco nisso foi dividido de modo a se iniciar neste capítulo e, é dividido em mais 6 seções. Na primeira seção busca esclarecer sobre as organizações contemporâneas e o mercado de trabalho. Na segunda seção, objetiva analisar as competências. Na terceira seção tratará a discussão acerca da atração de talentos - recrutamento e seleção. Na quarta objetiva-se estudar os sites de divulgação de vagas: Catho e LinkedIn. Por fim, quinta seção objetiva analisar o profissional de secretariado executivo, bem como as competências adquiridas durante a graduação. Partindo desses pontos, têm-se a apresentação dos resultados da pesquisa, seguido das considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Primeiramente, objetiva-se analisar as mudanças dentro das organizações. A escolha deste tópico se deu pela necessidade prévia de observar como as modificações dentro das organizações impactam os profissionais que buscam um emprego. Com foco nisso, este tópico apresentará conceitos de autores relevantes acerca do tema. Além disso, irá abordar como subtema o mercado de trabalho, onde serão analisadas as modificações que o mercado vem passando e como muda o olhar da organização para os profissionais.

As organizações vêm passando por intensas mudanças nas suas gestões organizacionais, afetadas principalmente pelos avanços tecnológicos, com isso, foram surgindo a necessidade de se readaptar ao novo mundo do trabalho, onde a disputa por uma vaga é maior e a oferta de emprego é menor, onde as exigências de qualificação estão cada vez mais altas.

Segundo Bowditch e Buono (1992) e Chiavenato (2000), o conceito básico de organização é que são sociedades constituídas por indivíduos ou grupos de indivíduos de diferentes nacionalidades cujo objetivo é investigar ou resolver um problema comum.

Para Drucker (1996, p. 27), uma organização é “[...] um grupo de pessoas constituído por especialistas que trabalham juntos em uma tarefa comum”. Entre outras coisas, as mudanças nos campos da ciência, tecnologia, economia, sociedade e política influenciaram e influenciam o desenvolvimento e o sucesso das organizações em geral, independentemente de serem empresas industriais, empresas de serviços, organizações públicas, hospitais, bancos, universidades, escolas, por exemplo.

Assim, segundo Bowditch e Buono (1992) e Chiavenato (2000), o processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de alternativas e

oportunidades que criam a necessidade de mudança em alguma parte ou partes da organização. E revela a necessidade de adaptação e mudança constantes, onde o indivíduo, grupo, organização e comunidade vivem em sistemas dinâmicos de adaptação, adaptação e reorganização, o que é condição básica para a sobrevivência num ambiente em mudança.

Segundo Dalpozzo e Wey (1994, p. 121), o desenvolvimento organizacional revela-se uma ferramenta importante porque é um esforço planejado que envolve toda a organização para aumentar a eficácia e a saúde da organização por meio do planejamento de atividades relacionadas à eficácia organizacional. Processos utilizando as ciências comportamentais: “É uma atividade planejada que envolve toda a organização, leva ao topo e visa aumentar a eficiência e a estabilidade da organização por meio de intervenções planejadas em seus processos”. E o seu princípio reconhece que as pessoas e as suas características são os elementos originais e essenciais do desenvolvimento organizacional.

Souza e Santos (2016) ressaltam que o desenvolvimento da tecnologia também resultou em muitas vantagens. A globalização só foi possível através de sua aplicação, fazendo com que as organizações se adaptassem ao novo mercado competitivo. As mudanças afetaram também as práticas das organizações.

Os avanços tecnológicos vêm impondo revisões constantes das práticas organizacionais. A tecnologia da informação (TI) afeta de forma direta os mecanismos pelos quais as empresas criam e capturam valor para gerar lucro, sendo, assim, parte integrante da estratégia de negócios (Drnevich; Croson, 2013). O uso da tecnologia tem sido recorrente, pois as empresas constataram a importância da internet como ferramenta de apoio para flexibilizar este processo e torná-lo mais digitalizado devido ao avanço tecnológico (Souza; Santos, 2016; Mindia; Hoque, 2018).

O homem é um animal social com uma irreprimível tendência à vida em sociedade. Ele vive em organizações e em ambientes cada vez mais complexos e dinâmicos. Assim, “organizações são pessoas; organizações são grupos; e organizações são organizações”. Gestores administram pessoas; gestores administram grupos; e gestores administram organizações. Gestores são pessoas; gestores são membros de grupos; e gestores são membros de organizações”. 1,2, contudo, a variabilidade humana é enorme, cada pessoa é um fenômeno multidimensional, sujeito às influências de uma enormidade de variáveis internas e externas. O raio de diferenças em aptidões é extremamente grande e os padrões de

comportamento aprendidos e incorporados são diversos (Chiavenato, 2020, P.40)

Pode-se analisar então que o sucesso das organizações contemporâneas consiste em ter um bom relacionamento com seus funcionários, por isso, as empresas estão cada vez mais investindo em compreender o que os indivíduos buscam e entender principalmente o que a própria organização precisa.

As organizações da contemporaneidade exigem de forma ativa e direta que as lideranças saibam atuar com compromisso, dinamismo, flexibilidade entre outros subsídios importantes. Além disso, a mudança digital cria-se uma necessidade nas empresas de se tornarem digitais e não somente usarem o meio digital, por exemplo, o trabalho híbrido e remoto.

2.1.1 Mercado de Trabalho

Segundo Barbosa (2016), a modernização do mercado de trabalho cresceu bastante ao longo dos anos, onde o século XXI ganhou destaque com a globalização e abertura comercial, com isso, trouxeram novas exigências por parte do mercado de trabalho, do qual exige do trabalhador contínuo aperfeiçoamento, pois a demanda do mercado necessita e os empregadores não abrem mão de certas competências.

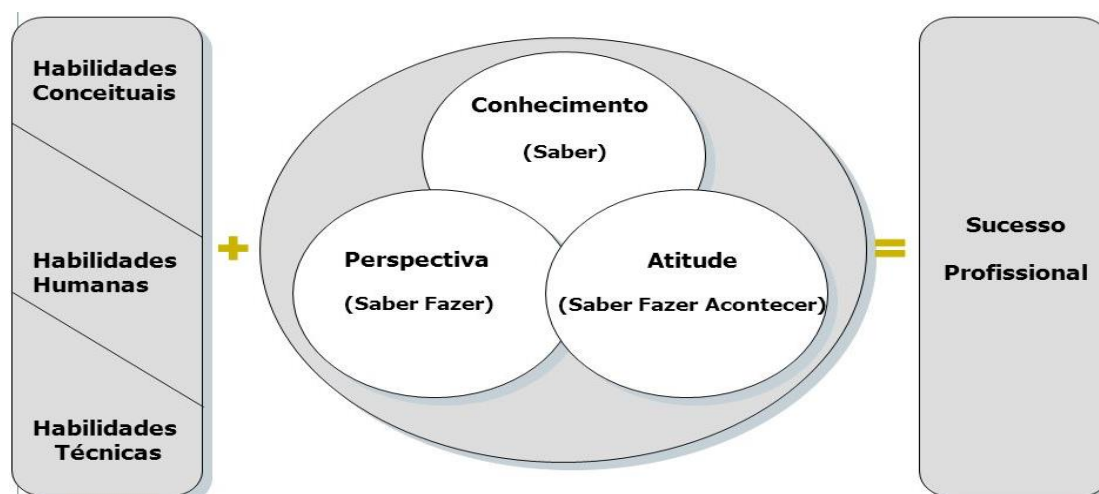
Para Melo (2014), a estruturação do mercado de trabalho molda o desenvolvimento profissional.

Um mercado em constante transformação exige mais do que qualificação profissional, requer que o profissional esteja sempre atento às novas tendências e tenha atitudes capazes de produzir rapidamente as soluções que o mercado demanda (Melo, 2014, p.14).

Nessa perspectiva, Chiavenato (2004) apresenta o processo de desenvolver pessoas, sendo ele, o treinamento tem como objetivo capacitar o profissional a desempenhar de maneira eficaz as funções dentro do seu cargo atual, já o desenvolvimento é para capacitar o profissional a ocupar um futuro cargo, com funções novas. Ambos consistem em processos de aprendizagem, onde pode implicar

a mudança comportamental do indivíduo através da inserção de novos conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA). A (Figura 1) exemplifica o conceito de (CHA).

Figura 1 - CHA



Fonte: Chiavenato, 2004.

Seguindo ainda a visão de Chiavenato (2004, p.5) “é difícil separar o comportamento das pessoas e o das organizações”, como bem vemos na figura, pois o indivíduo está vinculado ao nome da empresa no processo de tomada de decisão, ou seja, cada ação vira um resultado. Ele ainda afirma que há uma dependência entre as pessoas e as organizações.

Melo (2014) acredita que há vinte competências exigidas pelo mercado, elas são mostradas no (Quadro 1).

Quadro 1 - Competências requeridas no mercado de trabalho

Aprender	Iniciativa	Equilíbrio	Trabalho em equipe
Inovar	Planejamento	Criatividade	Aceitação
Lidar com problemas	Relacionamento Interpessoal	Comunicação	Empreender
Empatia	Visão Global	Comprometimento	Conhecimento Tecnológico
Liderança	Negociação	Automotivação	Aprendizado Contínuo

Fonte: Melo (2014) e elaboração própria (2023).

Levando em consideração a pandemia, o mundo do trabalho sofreu diversas modificações, principalmente no que diz respeito a tecnologia. A nova rotina imposta pela pandemia para muitos profissionais se mantém até hoje, com isso houve ajustes dentro das organizações, como por exemplo, modelos de negócios no estilo de Startup, menos hierarquia (considerando majoritariamente a geração Millennials e Z em posições de liderança) e trabalho híbrido.

Nesse contexto, é natural que as organizações passem a exigir novas competências e habilidades dos profissionais. Dentre eles, a comunicação tem sido bastante requisitada nas empresas brasileiras. “Na pandemia e na pós-pandemia, a comunicação se fortaleceu demais. Isso aparece em quase 100% das posições que a gente busca” (VocêRH, 2023). Ou seja, pode-se perceber que as mudanças nas organizações, bem como o cenário pandêmico afetou as empresas no âmbito da escolha das competências dos profissionais.

O estudo de Tendências Globais de Talento, realizado pelo LinkedIn em 2019 mostrou que “80% dos entrevistados já consideravam as competências interpessoais essenciais para o sucesso das empresas, e que, para 92%, tais habilidades importam tanto ou mais do que as competências técnicas” (LinkedIn, 2019). Vê-se que, de fato, as empresas estão com foco em profissionais que tenham competências comportamentais, observa-se ainda que as organizações trazem um olhar estratégico para a escolha das competências que se adequem ao tipo de empresa.

Quase todos os empregos exigem que você trabalhe com outras pessoas. Saber como se comunicar de forma eficaz, abordar os outros com empatia e colaborar cooperativamente fará com que os outros gostem de trabalhar com você e levará ao sucesso no local de trabalho. As habilidades interpessoais ajudam a criar um ambiente de trabalho positivo, produtivo e de apoio que promove a colaboração, o trabalho em equipe e o respeito mútuo (ZipRecruiter, 2023).

Portanto, pode-se observar que a mudança ao longo dos anos afetou as organizações, principalmente no que diz respeito às exigências na hora de recrutar um profissional. As empresas passaram a enxergar a importância de determinadas competências para que obtenha sucesso, o que acabou atingindo o profissional de

maneira a ter que buscar constante qualificação para atender às exigências do mercado.

2.2 COMPETÊNCIAS

Observando o cenário das organizações e do mercado de trabalho, abordar sobre as competências é imprescindível. Por isso, este capítulo irá apresentar diversos conceitos para entendimento do tema, bem como os tipos existentes de competências.

Dentro do âmbito organizacional, o tema competência tem sido bastante abordado em inúmeras perspectivas, seja em nível de entendimento ou aplicação. Desse modo, suas interpretações são diversas dada a existência de vários fatores que estão ligados ao movimento das competências.

Na década de 1970, tiveram-se os primeiros registros sobre competências a partir dos estudos de McClelland (1973), nos quais procurou diferenciar as competências de temas como: habilidades, aptidões e conhecimentos. Desse modo, a competência uma característica subjetiva de um indivíduo, ou seja, permite que ele tenha um desempenho diferente para uma situação.

Dando contribuição para a evolução da definição de McClelland (1973), os autores Le Boterf (1994) e Zarifian (1996) desenvolveram conceitos vinculados à ação que segundo eles, o fato de o indivíduo ter qualificação necessária para um trabalho não garante que ela irá entregar o que foi demandado. A partir disso, Zarifian (1999) define, então, o conceito de competência como sendo a inteligência prática para situações que se apoiam sobre os conhecimentos adquiridos e os transformem com o aumento da complexidade das situações.

Algumas outras discussões sobre o termo competência aconteceram nos Estados Unidos, onde surgiu a primeira definição do conceito como sendo: conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, ou seja, input para um desempenho superior (Parry, 1996 como citado em Filenga, Moura, & Rama, 2010).

A Escola Francesa, no entanto, buscava ir além dos conceitos de qualificação: entendimento de que a concepção de competência deveria ser trazida na perspectiva de output (Fleury & Fleury, 2009). Dultra (2008), por sua vez, dizia que o fato de um indivíduo deter um conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes,

estes não garantiriam o benefício organizacional direto, ou seja, gerou-se a necessidade de entrega. A partir desses debates, o conceito de competência foi ampliado para contemplar os resultados, a produção e a entrega de resultados com a finalidade de agregar valor à organização.

Quando adentramos na literatura sobre competências, há duas vertentes: a competência individual e a competência organizacional. O conceito de competência individual é mais conhecido e muito mais abordado (Filenga, Moura & Rama, 2010), enquanto, o conceito de competência organizacional só ganhou visibilidade após a publicação do artigo “The Core Competence of the Corporation”, por Prahalad e Hamel (1990), onde propõe o conceito de competências essenciais.

As competências essenciais, no entanto, são o conjunto de habilidades e tecnologias que habilitam uma organização a proporcionar um benefício específico a um cliente. O pilar das competências essenciais está no conhecimento existente na empresa não apenas em alguns indivíduos, mas em grupos, de modo que levem a empresa a ter vantagem competitiva no mercado. (Fleury; Oliveira Jr., 2001).

É então que, com a identificação das competências essenciais que as organizações passam a trabalhar as competências individuais, num processo de desdobramento sucessivo, tendo como norte os objetivos estratégicos da empresa. (Fleury; Oliveira Jr., 2001)

Nordhaug (1998 *apud* Miranda 2004 p. 116) classifica a competência em três tipologias e diferencia em: técnicas, interpessoal e conceituais distinguindo-as da seguinte forma:

As competências técnicas são relacionadas a métodos, processos, técnicas desenhadas para conduzir uma atividade específica e habilidades de utilizar ferramentas e operar equipamentos relacionados a uma atividade. As competências humanas são os comportamentos humanos e os processos interpessoais, a empatia e a sensibilidade social, a habilidade de comunicação e a capacidade de cooperação. As competências conceituais são a capacidade analítica, a criatividade, a eficiência em resolver problemas e a habilidade de reconhecer oportunidades ou problemas potenciais.

Já nas palavras de Rabaglio (2012) a competência pode ser identificada em dois tipos e é apontada como: Técnicas e Comportamentais. As primeiras se referem às habilidades para a prática de uma tarefa. As outras se referem aos

requisitos psicológicos que são esperados em pessoas exercendo tarefas dentro da organização.

Ressalta-se que, para as duas definições descritas acima sobre competências técnicas, as mesmas apontam para a prática de atividades inerentes a uma profissão, desta forma, entende-se que a competência técnica é adquirida a partir da educação formal, treinamentos e experiência profissional.

O (Quadro 2) apresenta diversos conceitos ligados à noção de competências, na perspectiva de vários autores, acompanhados por suas ênfases.

Quadro 2 - Conceitos de Competências

Autor	Conceito	Ênfase
Boyatzis (1982, p.23)	“Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno da organização”.	Formação, comportamentos, resultados
Boog (1991, p. 16)	“Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade”.	Aptidão, valores e formação.
Spencer e Spencer (1993)	A competência refere-se às características intrínsecas ao indivíduo, que influencia e serve de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho.	Formação e resultado.
Parry (1996)	“Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado através de T&D”.	Resultado e formação.
Boterf (1997)	“Competência é assumir responsabilidade frente a situações complexas de trabalho, buscando lidar com eventos inéditos, de natureza singular”.	Mobilização e ação.

Autor	Conceito	Ênfase
Dutra (1998)	“Capacidade de a pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa. Traduz-se pelo mapeamento do resultado esperado e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o seu alcance”.	Aptidão, resultado e formação.
Zarifian (2001)	“A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir”.	Aptidão, ação e resultado.

Fonte: adaptado de Dalmau (2008 apud Dalmau; Tosta, 2009, p. 26-27).

No quadro vemos que o delimitador dos conceitos é a formação. Entretanto, os valores, resultados, comportamento, aptidão, a mobilização e ação são complementares e independentes. Dalmau e Tosta (2009), dizem que:

[...] porque um profissional que possui formação adequada e aptidões para realizar o seu trabalho diário, bem como valores em consonância com os da organização, provavelmente conseguirá alcançar resultados considerados mais adequados mediante a utilização de ações compatíveis com os recursos existentes.

As mudanças ocorridas nas organizações e a constante competitividade no mundo dos negócios levaram as empresas a valorizarem mais as pessoas, pois o fator competência técnica e comportamental do indivíduo é um diferencial de valor.

Para Miranda (2004, p.114), “o uso da noção de competência começou a aparecer quando as empresas tiveram necessidade de reconhecer as competências das pessoas independentemente do posto de trabalho que elas ocupavam”.

Já para Fleury e Fleury (2001, p. 185):

Competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. Embora o foco de análise seja o indivíduo, a maioria dos autores americanos

sinalizam a importância de se alinharem às competências às necessidades estabelecidas pelos cargos, ou posições existentes nas organizações.

As duas definições citadas acima se complementam, pois, enquanto a primeira enfatiza a necessidade de identificar-se as competências nas pessoas, a segunda aponta a importância de alinhar-se às competências às necessidades, aos cargos ou posições existentes nas organizações e, ao mesmo tempo, as definições enfocam o indivíduo como o fator diferencial nas organizações.

Na interpretação de Zarifian (2001 *apud* Moraes, 2008, p. 12), ocorreram muitas mudanças na gestão de recursos humanos a partir do conceito de competência e aponta três pontos relevantes:

- a. A primeira mudança ocorreu nas práticas de recrutamento e seleção. As empresas se tornaram mais rigorosas em relação às exigências para a contratação e a necessidade de um grau mínimo de instrução se tornou prática comum entre elas, não apenas pelo conhecimento necessário, mas também pelo comportamento esperado.
- b. A segunda mudança foi como os empregados planejavam as suas carreiras. Foi abolida a evolução pela “antiguidade” das pessoas, e sim pelas competências adquiridas, que tornavam as pessoas alinhadas com as necessidades das suas empresas.
- c. A terceira mudança foi o aumento da complexidade do trabalho humano, que delegava responsabilidades de forma inédita aos trabalhadores, num contexto de busca na eficiência produtiva e econômica, passamos da lógica do posto de trabalho para a lógica da competência.

A terceira mudança encontra suporte nas palavras de Zarifian (2001 *apud* Fischer *et al.* 2008, p. 35) quando os autores afirmam que:

As pessoas estão cada vez diante do inusitado em seu dia a dia nas organizações, sendo impensável prescrever com precisão o conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá de executar. Desse modo, não tem sentido vincular a competência ao cargo e sim à pessoa que terá que compreender as demandas do contexto sobre ela e saber mobilizar seu repertório para atender às mesmas de forma adequada.

Observe-se que as mudanças ocorridas nas organizações exigiram novas competências do indivíduo tanto técnicas quanto comportamentais. Para Dutra (2008, p. 30), “as pessoas atuam como agentes de transformação de conhecimento, habilidades e atitudes em competência entregue para a organização. A competência

entregue pode ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio de conhecimentos da organização”.

A empresa Catho [s.d.] faz as seguintes definições:

- a. ESCOLARIDADE – Nível de escolaridade formal exigida para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo.
- b. TREINAMENTOS – Treinamentos, cursos específicos, habilitações profissionais, especializações, etc., necessários para obter melhores resultados no Mapeamento de Competências, Experiências e Práticas em Secretariado Executivo Capítulo 2 18 no desempenho do cargo.
- c. CONHECIMENTOS TÉCNICOS – Conhecimentos essenciais para o pleno desenvolvimento das atribuições do cargo, obtidos através da escolaridade e treinamentos realizados e aplicados e aprimorados em experiência profissional.

A competência técnica sempre foi muito valorizada nas organizações, ou seja, o indivíduo era selecionado levando-se em conta apenas a sua formação ou qualificação. Este cenário muda quando se percebe que, para exercer ou desenvolver uma profissão, outros fatores deveriam ser levados em consideração e é nesse momento que as competências comportamentais são consideradas.

A Catho [s.d.] define competências comportamentais como:

Todas aquelas que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades, podem ser inerentes às características de personalidade de um indivíduo, ou obtidas no convívio social, bem como podem ser obtidas e aprimoradas através de treinamentos e autodesenvolvimento.

A Catho [s.d.] subdivide competências comportamentais em cinco grupos, conforme descrito abaixo:

- Intelectuais - São as competências necessárias para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos. Envolve características como: aplicar, transferir, generalizar conhecimento e reconhecer e definir problemas, propondo soluções para equacioná-las
- Comunicação - São as competências utilizadas na forma de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, clientes internos e externos, de cooperação de trabalho em equipe, de diálogo, de exercício da negociação e de comunicação.
- Competências sociais - São as competências necessárias para atitudes e comportamentos na vida cotidiana e para o ambiente de trabalho.

- Competências comportamentais - São as competências necessárias para demonstrar espírito empreendedor e capacidade para a inovação, iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e implicações éticas do seu trabalho.
- Competências organizacionais - São as competências necessárias para compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sociopolítico (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente)

Portanto, analisando a evolução do termo competência, percebe-se que o processo de globalização do mercado implica no surgimento de um cenário mais competitivo entre as organizações. Nessa perspectiva, requer que sejam repensadas as competências requeridas dos profissionais por parte das organizações. Ademais, as competências têm sido comumente substituídas pelos termos: soft skills – competências comportamentais e hard skills – competências técnicas.

2.3 ATRAÇÃO DE TALENTOS

Para entender como funciona o processo de recrutamento e seleção na atualidade, é necessário voltar no passado e analisar as mudanças ocorridas, para assim, chegar no E-Recrutamento (recrutamento online), processo que está sendo utilizado pelas empresas. Além disso, é dentro do recrutamento e seleção que as competências são analisadas, por isso, é importante abordar este tópico.

Nos anos 1950 a 1965, o profissional de Recursos Humanos passou a ser responsável por ajudar nas etapas para admissão de novos funcionários, onde passaram a compreender as fases de recrutamento e seleção. (Ribeiro, 2012). O termo atração ressalta modificações na forma das organizações competitivas buscarem profissionais no mercado de trabalho (Faissal, 2005). Nessa perspectiva, o ato de despertar o interesse e captar talentos é chamado de recrutamento.

Em princípio, para a aprovação dos candidatos cabe às organizações despertarem o interesse dos indivíduos através de variáveis como: benefícios e salários, por exemplo. A Atração e a Seleção de pessoas iniciam o ciclo de desenvolvimento do conhecimento organizacional, uma vez que buscam profissionais qualificados para realizar os objetivos da organização. São ferramentas importantes e buscam por profissionais que agreguem condições determinantes à organização. Integradas à estratégia da organização, possibilitam mudanças e renovação, buscando profissionais com este potencial (Limongi-França; Arellano, 2002). Atualmente a competitividade se sobrepõe à eficiência, é preciso estar em sintonia com as inovações e preocupar-se continuamente com a satisfação do cliente externo e interno (Carvalho, 2008).

2.3.1 Recrutamento

Recrutamento é o processo pelo qual uma empresa atrai ao mercado candidatos potencialmente qualificados para inclusão em seu processo seletivo.

O recrutamento é baseado nas necessidades atuais e futuras de pessoal da organização. Consiste em pesquisar e lidar com as fontes que podem dotar a organização de pessoas suficientes para atingir seus objetivos. É uma atividade que tem como objetivo imediato atrair candidatos de entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização (Chiavenato, 2002, p. 198).

Outra definição vem de Ribeiro (2005, p. 52): “recrutamento é a pesquisa envolvendo fontes capazes de dotar uma organização de um número suficiente de pessoas”.

Segundo Toletto e Milione (1983 *apud* Pontes, 1996, p. 81), “a etapa inicial do processo de busca e atração de mão de obra de uma organização é promover um número adequado de candidatos para as vagas abertas”.

Quanto à finalidade do recrutamento: “obter um número suficientemente grande de candidatos, para que a organização possa escolher os funcionários qualificados de que necessita” (Stoner; Freeman, 1999, p. 278).

É necessária uma inscrição da organização para o recrutamento. A organização é, portanto, responsável por comunicar a necessidade de recrutamento e todas as informações relacionadas com as vagas em aberto (qualificações, formação, competências, etc.). Além disso, existem três tipos de recrutamento nas organizações, sendo os mais comuns o recrutamento interno e externo. A escolha do tipo depende da necessidade da empresa ou da visão da escolha.

2.3.2 Recrutamento interno

Segundo Chiavenato (2006), o recrutamento interno ocorre quando uma empresa tem um emprego e tenta preencher a transferência de funcionários que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou transferidos por promoção (movimentação diagonal).

Carvalho e Nascimento (2004) descrevem as principais ferramentas do processo interno de RH para realizar o recrutamento interno:

- Quadros de avisos para funcionários informando sobre vagas previstas;
- Uma mensagem interna aos gestores das unidades contendo listas de colaboradores transferíveis identificando as características únicas de cada colaborador constante da lista;
- Em caso afirmativo, contate o chamado “banco pessoal” existente na empresa;
- Reuniões com funcionários de classe funcional, por exemplo: auxiliares de laboratório, usuários de informática, etc., informando-os sobre as características das vagas em aberto, com o objetivo de divulgar essas informações para fora da empresa, para seus amigos e conhecidos;
- Se possível, publique as vagas existentes em revistas da empresa destinadas a todos os colaboradores.

2.3.3 Recrutamento externo

Já o recrutamento externo tem como foco encontrar candidatos que não fazem parte do quadro atual da organização.

Chiavenato (2000, pág. 212) descreve como: “O recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento”.

Para realizar o recrutamento externo é necessário despertar o interesse dos candidatos, por isso Chiavenato (2006) aponta algumas fontes de distribuição:

- Anúncios em jornais e revistas especializadas – quando o interesse for por cargos bem específicos, a empresa deve procurar por revistas especializadas; já, se forem cargos menos especializados, a procura pode ocorrer em jornais populares.
- Agências de recrutamento – as agências servem como intermediárias para fazer o recrutamento. Existem agências operadas pelo governo, associadas com organizações não-lucrativas e particulares/privadas.
- Contatos com escolas, universidades e agremiações – a empresa pode organizar palestras e conferências em universidades e escolas como propaganda institucional para divulgar suas políticas de RH e criar uma atitude favorável entre os candidatos em potencial.
- Cartazes ou anúncios em locais visíveis – é um veículo estático é indicado para cargos simples.
- Apresentação de candidatos por indicação de funcionários – faz com que a organização delegue aos seus funcionários boa parte da continuidade da sua organização informal.
- Consulta aos arquivos de candidatos – é consultar um banco de dados anteriormente elaborado que pode catalogar os candidatos que se apresentam espontaneamente ou que não foram considerados em recrutamentos anteriores.
- Internet – utilizar sites de pesquisa da área e encontrar currículos que os profissionais disponibilizam na rede também é uma forma de recrutar, além de abrir fichas de preenchimento de competências no próprio site da organização que está iniciando o processo de recrutamento.

Além das técnicas tradicionais, as empresas estão aderindo às novas ferramentas na hora de recrutar pessoas, fazendo uso, por exemplo, de redes sociais.

Na hora de contratar a pessoa certa, as empresas e suas parceiras de recrutamento desenvolvem as mais diferentes formas de captar candidatos. As novas técnicas incluem desde envio de vídeos até jogos capazes de traçar um perfil dos aspirantes. Pode ser um quebra-cabeça, jogo de dados, criação de desenho etc. Depende muito do que a empresa está querendo propor como desafio aos candidatos — comenta Anna — Processos com filmagens visam analisar a pessoa pela postura corporal, fala, criatividade e visão — completa (KOSACHENCO, 2015, p. 1).

2.3.4 Recrutamento Online (E- Recrutamento)

O recrutamento passou por diversas mudanças ao longo dos anos devido à evolução tecnológica, econômica e social (Peretti, 2007). O avanço da internet

permitiu que obtivesse uma transição do recrutamento tradicional para o e-recrutamento, processo este, mais rápido, moderno e dinâmico (Dhamija, 2012).

Segundo Almeida (2014), o e-recrutamento contribuiu para a divulgação de ofertas de emprego em escala global, o que permite ao candidato se candidatar em qualquer vaga para qualquer local. Em complemento, Coronas & Olivas (2015), dizem que o uso do e-recrutamento gerou uma automatização do processo, além de ultrapassar barreiras geográficas, diminuir o uso de papéis e ainda possibilitar autonomia para os recrutadores realizarem mais de uma etapa ao mesmo tempo.

De acordo com Cappelli (2001), o E-recrutamento acontece em 3 etapas, sendo a primeira etapa a atração de futuros candidatos. A segunda etapa é a seleção e ela deve ser planejada de modo que atenda aos objetivos da empresa. Por fim, o contato direto com o candidato, na intenção de que ele não fique muito tempo sem resposta e, por consequência, escolha outra oportunidade.

Para Thomas e Ray (2000), o E-recrutamento é um processo que inclui diversos tipos de ferramentas e recursos. Sendo as principais, bancos de currículos, sites especializados, salas de bate-papo, fóruns de discussão, além dos próprios websites das empresas.

O uso da tecnologia tem sido recorrente, pois as empresas constataram a importância da internet como ferramenta de apoio para flexibilizar este processo e torná-lo mais digitalizado devido ao avanço tecnológico (Souza; Santos, 2016; Mindia; Hoque, 2018). Por fim, para Lakshmi (2017), a internet e o recrutamento eletrônico têm um futuro brilhante.

Considerando a globalização, muitas empresas passaram a utilizar o recrutamento externo, principalmente na modalidade Online, onde tem destaque os sites de divulgação de vagas, Catho e LinkedIn. Além disso, os sites foram escolhidos como metodologia desta pesquisa justamente por serem sites de recrutamento e seleção de empresas e por terem uma variabilidade enorme de candidatos.

2.3.5 Seleção

A seleção de pessoas é conceituada tradicionalmente como uma combinação de métodos e ações direcionadas para subsidiar a escolha dos novos funcionários de uma organização (Huber; Neale; Northcraft, 1987). Com as modificações nas organizações, esse conceito evoluiu e passou a ser estabelecido como o compilado de ações de cunho estratégico de uma organização voltadas para selecionar indivíduos cujas características e competências seja elas, técnicas e pessoais, sejam capazes de contribuir para a organização obter resultado positivo (Weinstein, 2012).

Nesse contexto, a seleção passa a ser vista como uma estratégia da empresa para tornar a qualidade da seleção uma vantagem competitiva para a organização (Azar *et al.*, 2013; Hamza *et al.*, 2021).

Portanto, a seleção de pessoas sai da visão simplista de que só tem a finalidade de identificar o profissional mais capacitado e passa a assumir a posição dentro do conjunto de práticas com o intuito de desenvolvimento, crescimento e consolidação de quaisquer organizações (Contreras; Almaguer; Tovar, 2015; Kleinmann *et al.*, 2011). Em complemento, a seleção pode vir a impactar os custos organizacionais, uma vez que pode aumentar ou diminuir os gastos financeiros da organização vinculados à capacitação, contratação e desligamento dos funcionários (Kleinmann *et al.*, 2011).

Passando pelos métodos de seleção de funcionários das organizações ao longo dos anos, é possível observar a diversidade de alternativas utilizadas e como evoluíram, acompanhando o avanço tecnológico (Mariani; Chiesa; Gill, 2017). Na década de 80, notava-se a necessidade de aperfeiçoamento dos métodos existentes, para que continuassem adequados diante das mudanças de mercado. Em meados dos anos 90, Shackleton e Newell (1994) retratam os métodos que passaram a ser recorrentes, como a contratação de centro de avaliação terceirizados e o uso de testes psicológicos, de dados biográficos e da grafologia. Segundo Robertson e Smith (2001), o método dos centros de avaliação perdurara por anos devido à praticidade e ausência de profissionais de Psicologia inseridos no ramo empresarial.

Na perspectiva de Fisher e Boyle (1997), a aplicação de testes psicológicos foi apontada como importante ferramenta de suporte ao processo de seleção de funcionários nas organizações. Posterior a isso, passaram-se a utilizar jogos interativos, conhecidos como role-play (dinâmicas), com a finalidade de obter mais suporte para tomada de decisões nos processos seletivos das organizações (Brannan; Hawkins, 2007). Consequentemente, os jogos permitiram a avaliação de fatores psicológicos e comportamentais dos candidatos (Armstrong; Landres; Collmus, 2016), e abordagens focalizadas nas competências individuais (Alonso *et al.*, 2015).

Para escolher os candidatos, as empresas podem utilizar diferentes técnicas, sendo que estas devem ser escolhidas de acordo com a necessidade da empresa, bem como a vaga.

Segundo Silva e Nunes (2002), as técnicas mais utilizadas são:

- Teste de Conhecimento, visam medir o grau de conhecimento, capacitação e habilidade que o candidato adquiriu por meio do estudo, da prática, ou do exercício, prática do trabalho e experiência de vida.
- Teste Psicológico: avaliam a individualidade do candidato em relação aos requisitos do cargo e da empresa.
- Teste de Personalidade: visam analisar os diversos traços determinados pelo caráter (traços adquiridos) e pelo temperamento (traços inatos).
- Entrevista de Seleção: A técnica de seleção mais utilizada, nas empresas brasileiras, é a entrevista. Durante a entrevista podemos observar e interagir com o candidato
- Dinâmica de Grupo: é a atividade que leva o grupo a uma movimentação, a um trabalho em que se percebe, por exemplo, como cada pessoa se comporta em grupo, como é a comunicação, o nível de iniciativa, a liderança, o processo de pensamento, o nível de frustração, se aceita bem o fato de não ter sua ideia levada em conta (Silva; Nunes, 2002).

Gama Filho destaca ainda que, com as mudanças na sociedade e avanços tecnológicos, algumas técnicas mais modernas estão sendo utilizadas no processo de seleção, sendo elas:

Simulações e jogos online: buscam identificar o comportamento do candidato por meio de atitudes mensuráveis nas tomadas de decisões durante o jogo.
Análise de gestor ideal: também conhecida como, Manager Matching, que procura identificar pontos de aderência entre o colaborador e seu futuro gestor.

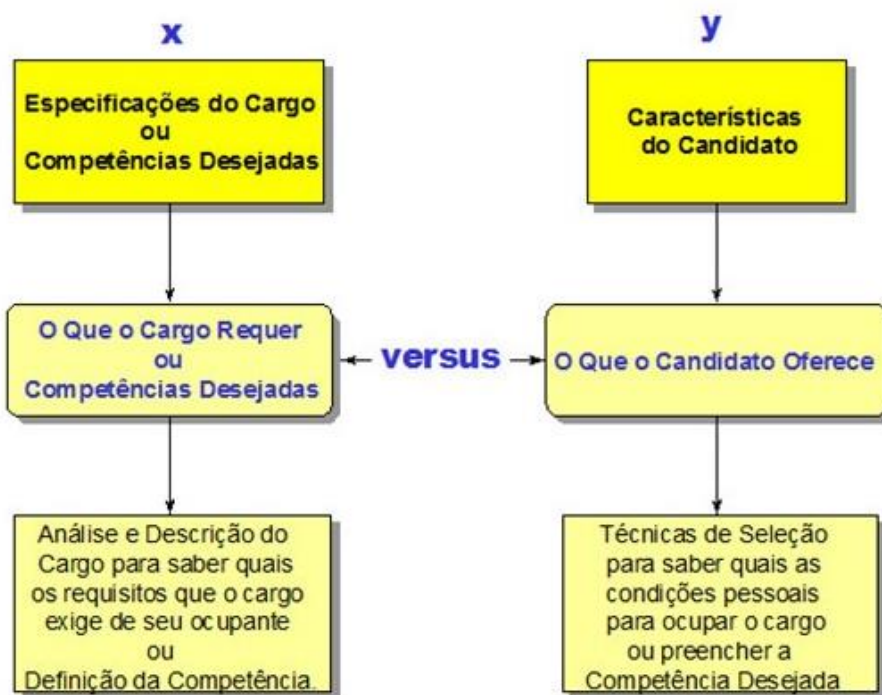
Sistemas de simulação de software e de programação: validam na prática se o candidato realmente sabe utilizar um determinado software ou programar em uma determinada linguagem.

Ferramentas de análise de voz, dicção e gramática por telefone: muito utilizadas nos processos seletivos de cargos de atendimento ao cliente. Avaliação do rastro social on-line: ferramentas que analisam a interação do candidato em diversas redes sociais e procura tanto por pontos positivos como negativos do seu histórico online.

Entrevistas on-line: estas podem ser feitas a qualquer hora do dia, dentro de um prazo estipulado pelos recrutadores (Lam, 2012, p. 1).

A (Figura 2) mostra como funciona a seleção dos candidatos, uma relação comparativa entre os candidatos e as competências do cargo.

Figura 2 - Funcionamento da seleção



Fonte: Chiavenato (2004).

Na figura podemos observar que o processo de seleção nada mais é que um processo de comparação, onde são comparadas as características dos candidatos e as competências que ele tem para com as competências requeridas no cargo.

Atualmente, a seleção de candidatos foi facilitada, tendo como base a Catho e o LinkedIn, nota-se que o processo para escolher parte inicialmente da

criação de filtros de corte que não se enquadram no perfil de candidato da vaga, assim, torna a triagem mais rápida e prática.

A Catho oferece para as empresas vários serviços que ajudam no processo de seleção dos candidatos, sendo alguns deles, a triagem inteligente, onde a empresa recebe automaticamente recomendações de candidatos. A base de candidatos também é um serviço, onde é fornecido a empresa acesso ao banco de dados da Catho para selecionar o melhor perfil. Outro serviço importante é a de competências técnicas, onde é feita a filtragem dos candidatos pelas suas competências técnicas, ou seja, se uma vaga requer conhecimento em idioma inglês, ela filtra somente candidatos com essa competência.

Ademais, a Catho conta com testes que auxiliam as empresas na seleção dos candidatos, segundo o CEO Fernando “os recrutadores têm acesso a esses candidatos já realizaram os testes e muitos preferem já selecionar dentro desse grupo pré-avaliado para agilizar o processo”.

Já no LinkedIn, há uma ferramenta chamada Recruiter, é uma plataforma de contratação completa que auxilia os recrutadores a encontrar, contatar e gerenciar os candidatos que querem contratar para as suas empresas. Um dos mecanismos da plataforma que ajuda no processo de seleção é a pesquisa de qualquer candidato no LinkedIn utilizando palavras-chave e mais de 20 filtros avançados da pesquisa.

Diante o exposto, podemos observar que o processo de recrutamento e seleção se divide em várias etapas, entre a mais usual atualmente, E-Recrutamento, que veio para facilitar o processo de recrutamento e seleção de candidatos. Além disso, alinhado a isso, a seleção também é muito importante, principalmente para a análise detalhada da competência dos candidatos. Ou seja, enquanto o E-recrutamento contribui para a maior atração de candidatos, a seleção é responsável por fazer a varredura e escolher o indivíduo que mais que encaixa no perfil da vaga da empresa.

2.4 SITES DE DIVULGAÇÃO DE VAGAS

Após o entendimento sobre os conceitos de recrutamento e seleção, este tópico apresentará os dois sites de divulgação de vagas utilizados para a análise das competências. A abordagem deste tópico é de suma importância para a compreensão de como esses sites sofreram modificações ao longo do tempo devido ao avanço tecnológico, bem como, se tornaram ferramentas facilitadoras no processo de recrutamento e seleção dos candidatos dentro das organizações contemporâneas.

2.4.1 Catho

A Catho é um site que funciona como uma espécie de agência de emprego, ou seja, auxilia as pessoas a conseguirem um emprego. Ela faz o intermédio entre o candidato e a empresa, apresentando o currículo do indivíduo para a organização por meios de filtros que o próprio recrutador insere na plataforma.

Inicialmente a Catho surgiu em 1977, em Barueri, São Paulo, fundada por Thomas Case, cujo nome era Catho Recolocação de Executivos, sendo então a primeira empresa a atuar nesse segmento no Brasil. Posteriormente, foi criada a Case Consultores, que oferecia serviços de recrutamento e seleção. Em 1996, foi criada a Catho Online, a primeira versão do site que continha currículos dos clientes da Catho Recolocação, além de oferecer testes online e programação de cursos presenciais. Atualmente, a Catho oferece o anúncio de currículos e de vagas de emprego modelo de negócios que é adotado até hoje.

Em 2021, a Catho passou por uma mudança importante, depois de mais de 20 anos seguindo um modelo de negócios, a Catho passou a permitir que todos os cadastrados na plataforma busquem empregos e enviem seus currículos sem cobrança. Nesse ponto, a missão da Catho passou a ser voltada em mudar a vida das pessoas através do trabalho. Atualmente a Catho conta com mais de 10 milhões de

currículos cadastrados, além disso, tem mais de 200 mil candidatos pré-avaliados pela plataforma.

Nos últimos anos, a Catho teve uma média anual de 1,5 milhão de vagas anunciadas, segundo o CEO Morette “muitas dessas vagas não estão disponíveis em outro lugar, pois 33% dos recrutadores dizem publicar suas oportunidades com exclusividade na Catho”. Ou seja, podemos notar que há uma certa prioridade das empresas em utilizar os serviços da Catho para escolher o futuro funcionário da empresa.

Pensando nisso, a Catho trouxe uma pesquisa que auxilia o candidato a aumentar suas chances de garantir a tão sonhada vaga, essa pesquisa apresenta as tendências de RH – recrutamento e seleção, para 2023. O (Quadro 3) mostra as tops Softs Skills e Hard Skills mais desejadas, segundo mais de 50% dos especialistas em RH.

Quadro 3 - Habilidades desejadas pelos recrutadores em 2023

Soft Skills	Hard Skills
Proatividade	Raciocínio Lógico
Resolução de problemas	Noções de TI
Relacionamento Interpessoal	Gestão de Projetos
Resiliência	Idioma estrangeiro
Flexibilidade	
Trabalho em equipe	
Empatia	

Fonte: Catho (2023) e elaboração própria (2023).

No quadro podemos observar que as organizações estão cada vez mais criteriosas nas escolhas dos seus candidatos, bem como, passaram a valorizar as competências relacionadas ao comportamento.

Diante do exposto, percebe-se que a Catho é um excelente site para recrutar e selecionar pessoas, além de ser ótimo para divulgação de currículo, uma vez que conta com diversas ferramentas que auxiliam o candidato e as empresas.

2.4.2 LinkedIn

A plataforma LinkedIn é a maior rede profissional do mundo, tendo seu início em maio de 2003, por Reid Hoffman. Atualmente o site tem receita diversificada e pertence à Microsoft desde 2016. Segundo Almeida (2014) reúne o maior serviço de nuvem profissional do mundo, o que permite que as empresas anunciem vagas de emprego. Sendo então, a maior empresa de recrutamento por meio digital, que permite divulgação de ofertas de emprego numa escala global, estando em mais de 200 países e possuindo mais de 50 milhões de usuários. (LinkedIn, 2023)

Com mais de 58 milhões de empresas listadas no site e 50 milhões de pessoas procurando empregos no LinkedIn a cada semana, não é surpresa descobrir que 87% dos recrutadores usam regularmente o LinkedIn (Kinsta, 2023).

Araújo (2018) afirmou que os interesses pessoais, os grupos e as associações a que o utilizador pertence são parte do perfil do usuário e são utilizados pela plataforma por meio dos algoritmos para contatar com as novas oportunidades de carreira, novos empreendimentos na plataforma do LinkedIn.

A rede social é de uso gratuito, todavia, dispõe de versões pagas que contém funcionalidades avançadas, usadas principalmente por empresas de recrutamento (Caraméz, 2013). Ainda segundo o mesmo autor, algumas ferramentas avançadas são: acesso a mensagens diretas para usuários que ainda não estão em suas conexões, acesso ao organizador de perfis em pastas, monitoramento de usuários importantes, aumento do número de visualizações de perfis e acesso detalhado sobre quem visualizou o seu perfil.

Gomes (2011) diz que a maior vantagem do LinkedIn é que ele proporciona uma grande rede de contatos profissionais de inúmeras áreas para os candidatos

(Networking), quanto que para a empresa, ele apresenta uma variabilidade de candidatos com possibilidades de visualização quase que instantaneamente, visto que o perfil apresentado pelo candidato é o seu próprio currículo, algo que facilita o processo de recrutamento no sentido de perceber se tal perfil tem as competências para a vaga ofertada pela organização.

Essa facilitação possibilitou às organizações a procurarem candidatos com base em suas competências. Desde 2019, o LinkedIn vem observando que as pesquisas realizadas pelos recrutadores com filtro de competências ativado aumentaram em 25%, e, atualmente, os recrutadores têm 50% de pesquisar por competências do que anos de experiências (LinkedIn, 2023).

Segundo a pesquisa do LinkedIn (2023), as competências se tornaram uma consideração de suma importância para as organizações, onde 94% dos recrutadores concordam que saber quais competências os funcionários têm ou não, é essencial na tomada de decisões sobre talentos.

Enxergar além da contratação e observar o cenário geral são ações importantes em uma estratégia de contratação com base em competências. Primeiramente, é preciso entender as competências necessárias na sua empresa. O segundo passo é identificar as competências que os funcionários já têm (ou podem desenvolver) e as competências que as novas contratações precisam ter; assim, você pode criar uma estratégia de talentos adequada (Jennifer Shapley, Líder de Atração de Talentos no LinkedIn, 2023).

Portanto, mapear as competências dos futuros funcionários é de grande ajuda para a identificação de lacunas de competências, facilita a busca por candidatos qualificados para a vaga ofertada na empresa e, além disso, contribui para os profissionais encontrarem vagas de emprego que se adequem às suas competências. Tendo em vista isso, é importante que as equipes de R & S (Recrutamento e Seleção), definam quais competências as suas organizações necessitam para desempenhar a função do cargo ofertado.

2.5 SECRETARIADO EXECUTIVO

É de suma importância para o desenvolvimento desta pesquisa compreender como surgiu a profissão de Secretariado Executivo, bem como, analisar as competências do profissional e as competências obtidas ao longo da graduação. Por isso, esse tópico busca fazer um passeio na história do secretário, apresentando as legislações, bem como, as competências.

2.5.1 A História do Secretário Executivo

Ao observar a origem da profissão, encontra-se atrelada ao trabalho que os escribas realizavam na antiguidade. Levando em conta o contexto histórico, majoritariamente a função era exercida por homens, dos quais gozavam dos privilégios que o cargo tinha por ser de alta importância para a Administração Pública (Castelo, 2007).

Cabia ao escriba exercer funções de secretário, copista, contador, geógrafo, arquivista, historiador, linguista e escritor, podendo atuar ainda como guerreiro quando acompanhava seu líder em batalhas e viagens exploratórias [...] por isso, várias profissões têm no escriba alguns indícios de seu princípio histórico (Nonato Junior, 2009, p.82)

Um marco extremamente relevante para a história do secretário se deu na Revolução Industrial, no qual foi marcada pelo desenvolvimento tecnológico e o surgimento do novo tipo de comércio. Nesse contexto, as guerras mundiais trouxeram a necessidade da inserção da mulher no mercado de trabalho, uma vez que os homens estavam em combate, fazendo com que algumas áreas de atuação passassem a ser predominantemente femininas, não foi diferente com secretariado executivo.

Com a inserção das empresas multinacionais no mercado brasileiro em 1950, elas trouxeram uma nova cultura organizacional, onde já podiam ser vistas a

incorporação da mulher no cargo de secretária (Natalense, 1998). As funções dessa profissão se restringiam às atividades básicas como: atender telefone e anotar os recados, arquivamento de documentos e, datilografia.

Apesar da desvalorização da profissão decorrente da má interpretação do que era ser uma secretária na durante a década de 1960, decorrente dos treinamentos para formação de gerentes dos quais, ter uma secretária era sinônimo de status no âmbito corporativo, assim como ter um motorista, uma sala com boa vista e demais fatores determinantes. Foi a partir de 1970, com a possibilidade de formação superior, junto com a divulgação das teorias da Administração, que permitiu que esses profissionais pudessem compreender o seu papel no mercado de trabalho (Sála, 2008).

Segundo Natalense (1998), em 1980 com os avanços tecnológicos e com os conhecimentos gerenciais pautados na administração, o profissional de secretariado executivo passou a ser considerado uma parte integrante da equipe, saindo então da posição de “subserviência”. Além disso, foi nessa década que foram registradas as maiores conquistas dessa profissão, desde a regulamentação da profissão, a criação da Federação Nacional de Secretários e Secretárias, até a adoção do Código de Ética Profissional do Secretário Executivo.

Nos anos 90, o nível de complexidade da atuação do profissional de secretariado cresceu bastante, com isso, os profissionais virão a necessidade de buscarem se aperfeiçoar por meios de treinamentos e cursos. Essa necessidade de buscar melhorias se deu por conta da visão que o profissional teve de que a sua atuação individual poderia impactar positivamente o reconhecimento e consolidação da profissão (Castelo, 2007).

Dentro desse cenário, o profissional de secretariado executivo adentra o século 21 compreendendo a necessidade contínua de atualização, visto que o mundo vive em constante mudança. Ademais, esse profissional teve sua visão modificada, ou seja, ele está apto não apenas para se ajustar às mudanças, mas também tem capacidade de liderar processos dentro de uma organização.

Atualmente, este profissional busca obter domínio das novas tecnologias que auxiliam no desenvolvimento do seu trabalho, mas sem perder os seus

conhecimentos técnicos tradicionais. Além disso, estendeu as suas competências para além dos conhecimentos e habilidades requeridas, desenvolvendo atitudes como: inovação, participação, iniciativa e liderança, dos quais o transformaram em gestores da comunicação e conflitos.

2.5.1 Legislação da Profissão

A busca pela regulamentação da profissão teve início com o “Clube das Secretárias” no Rio de Janeiro, que anos à frente se tornaria a “Associação das Secretárias do Rio de Janeiro”, sendo então a primeira associação civil surgida com o objetivo de reunir e agrupar a classe, visando a conscientização e ao aprimoramento profissional.

Foi a partir disso que outras associações foram surgindo em muitos estados, fazendo com que tivesse a necessidade da criação de um órgão que coordenasse e representasse tais associações a nível nacional. Nesse contexto, criou-se a Abes - Associação Brasileira de Entidades Sindicais, em 07 de setembro de 1976. Dada a criação da Abes, começaram-se os indicativos da regulamentação da profissão.

Com o crescimento e fortalecimento dos movimentos secretariais, foram se instalando os primeiros cursos superiores de secretariado executivo, tendo como primeira universidade a criar o curso, a Universidade Federal da Bahia, em 1969. Além disso, nos anos 70, o movimento sob coordenação da Abes, ainda conseguiu duas conquistas, sendo: a Lei 1.421/77, de 20/09/77, que instituiu a data de 30 de setembro como o Dia Nacional da Secretária e a Lei 6.556/78 de 05/09/78, que reconhecia a profissão de secretariado.

Posterior a isso, a Abes, após debater com a categoria em Assembleias Gerais, aprovou, em 30 de setembro de 1983, o Código de Ética da Secretária Brasileira. Além disso, em 30 de setembro de 1985, foi promulgada a Lei 7.377/85 que regulamenta a profissão. Grande conquista para a profissão, todavia, não amparava

devidamente os profissionais e não havia um mecanismo que fizesse as empresas a cumprirem.

Ainda nos anos 80, o movimento secretarial obteve outras conquistas. Em 29 de abril de 1987, o Ministro do Trabalho assinou a Portaria nº 103/87 que concedia enquadramento sindical, dando o direito à classe de buscar a sindicalização. Diante disso, muitas organizações foram se tornando sindicatos e a Abes deixou de existir. Decorrente disso, em 31 de agosto de 1988 foi criada a Federação Nacional de Secretárias e Secretários - FENASSEC, que tinha objetivo de solucionar a problemática do cumprimento da legislação de regulamentação da profissão.

Nesse contexto, em 07 de julho de 89, a Federação fez a publicação no Diário Oficial da União do novo Código de Ética do Profissional de Secretariado. Posterior as muitas lutas, principalmente para a aprovação do Projeto de Lei de Criação dos Conselhos, a FENASSEC e os Sindicatos de Secretários trabalharam juntos para modificar a Lei de regulamentação, onde, em 10 de janeiro de 1996, obteve-se a promulgação da Lei 9.261/96.

Como citado anteriormente, o primeiro curso de graduação em Secretariado Executivo foi criado em 1969, na Universidade Federal da Bahia, todavia, o primeiro curso reconhecido pelo governo foi da Universidade Federal de Pernambuco, em 1978. (Castelo, 2007)

Com a realização do I Encontro de Estudos Curriculares de Secretariado, em 1990, fazendo-se registrar na Carta de Manaus, de 1992, impulsionou a primeira proposta de diretrizes curriculares para os cursos de secretariado executivo, encaminhada à Brasília em abril de 1999. A enorme preocupação com a formação acadêmica do secretariado em nível superior se tornou evidente em documento elaborado durante o I Encontro Nacional de Coordenadores de Cursos de Secretariado Executivo. Após ganhar o nome de Carta da Bahia, em referência ao estado que sediou o evento, o documento continha deliberações para a formação do profissional de Secretariado Executivo que foram encaminhados à Secretaria de Ensino Superior - Sesu, do Ministério da Educação.

Em 4 de abril de 2001, foi publicado pelo Conselho Nacional de Educação o parecer n. CNE/CES 583/2001 fornecendo às instituições de ensino superior as

primeiras Diretrizes Curriculares para os cursos de graduação. As Diretrizes Curriculares para o Curso de Graduação em Secretariado Executivo foram instituídas na Resolução nº 3, de 23 de junho de 2005, da Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, do MEC.

Com relação as nomenclaturas do profissional de secretariado executivo no mercado de trabalho, notou-se em trabalhos de pesquisa na área, é diversificada, todavia, é muito comum encontrarmos vagas que utilizam o termo “secretária (o)” seguido de um acompanhamento. De acordo com Müller, Oliveira e Cegan (2015), isso se dar pelo fato de que a área de atuação do profissional é desconhecida pelo mercado, como foi mostrado na pesquisa de Almeida (2016) na qual existiam cargos para analista executivo pleno, consultor de vendas, coordenador, etc., mas todos estavam atuando na função de profissionais de Secretariado Executivo.

Ademais, a CBO - Classificação Brasileira de Ocupações define algumas outras nomenclaturas para substituir o nome Secretariado Executivo. Tendo como código 2523-05, as nomenclaturas que aparecem são: Assessor de diretoria; Assessor de presidência; Assistente de diretoria; Assistente de presidência; Auxiliar Administrativo de diretoria; Auxiliar Administrativo de presidência; Secretário de diretoria; Secretário de gabinete; Secretário de presidência; Secretário pleno; Secretário sênior. No contexto desta pesquisa, estes sinônimos serão usados nos sites Catho e LinkedIn para auxiliar nas buscas das vagas.

2.5.2 Competências do profissional

De modo amplo, o profissional de Secretariado Executivo participa de diversos processos administrativos dentro da organização, além das suas atividades rotineiras de escritório e as técnicas, fazendo-se necessário que esse profissional tenha multidisciplinaridade de conhecimentos.

Toda profissão ao decorrer dos anos sofre modificações, segundo Rodighero e Grzbovski (2009, p.160) o papel do secretário “está sendo revisto constantemente e as transformações observadas na estrutura das organizações empresariais requerem desse profissional novas atitudes diante do trabalho”. Além

disso, segundo Neiva e D'Elia (2009), o profissional detém capacidade de articulação, visão global e sistêmica, é ético, gerencia informações, têm senso crítico, inteligência emocional, pensamento estratégico, conhecimento em gestão de projetos, gestão de mudanças, trabalha em equipe, é criativo e inovador.

Já Azevedo e Costa (2000) dizem que o mercado de trabalho busca por profissionais polivalentes, possuindo competências em gestão, assessoramento e empreendedorismo, dessa maneira são requeridos conhecimentos e habilidades em áreas como marketing, recursos humanos, idiomas, administração, contabilidade, finanças e legislação.

Portanto, a busca incessante pela adaptação a modernização se tornou peça fundamental para o profissional de secretariado. Apesar das qualificações adquiridas fora da graduação, durante a formação secretarial tem-se a oportunidade de desenvolver inúmeras competências e habilidades, das quais são descritas no artigo 4º da Resolução nº 3 de 2005, Ministério da Educação:

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 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 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;

XIII. iniciativa, criatividade, determinação, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência das implicações e responsabilidades éticas do seu exercício profissional (Brasil, 2005, s.p.)

Podemos analisar que as competências descritas na Resolução de 2005 abrangem um grande nível de complexidade das quais se alinham ao objetivo da formação secretarial. Todavia, essas competências devem estar em constante evolução, uma vez que o mercado também é constante. Nessa perspectiva, Bortollo e Willers (2007, p. 46) dizem que o secretário executivo tem competências para “intervir, identificar problemas e resolver, propor soluções para os problemas que surgem no ambiente de trabalho, analisar dados, informações e trabalhar em equipe”.

Todavia, no Código de Ética do profissional de secretariado, observa-se que existe menção para a questão do comportamento interpessoal tanto para o público interno como para o público externo e, pode ser verificado nos Capítulos V e VI, no qual constam:

Capítulo V

Das Relações entre Profissionais Secretários

Art.8º. - Compete às Secretárias e Secretários: a) manter entre si a solidariedade e o intercâmbio, como forma de fortalecimento da categoria; b) estabelecer e manter um clima profissional cortês, no ambiente de trabalho, não alimentando discórdia e desentendimento profissionais; c) respeitar a capacidade e as limitações individuais, sem preconceito de cor, religião, cunho político ou posição social; d) estabelecer um clima de respeito à hierarquia com liderança e competência. Art.9º. - É vedado aos profissionais: a) usar de amizades, posição e influências obtidas no exercício de sua função, para conseguir qualquer tipo de favoritismo pessoal ou facilidades, em detrimento de outros profissionais; b) prejudicar deliberadamente a reputação profissional de outro secretário; c) ser, em função de seu espírito de solidariedade, conivente com erro, contravenção penal ou infração a este Código de Ética. (FENASSEC, 2014, p. 1).

Capítulo VI

Das Relações com a Empresa

Art.10º. - Compete ao Profissional, no pleno exercício de suas atividades: a) identificar-se com a filosofia empresarial, sendo um agente facilitador e colaborador na implantação de mudanças administrativas e políticas; b) agir como elemento facilitador das relações interpessoais na sua área de atuação; c) atuar como figura chave no fluxo de informações desenvolvendo e mantendo de forma dinâmica e contínua os sistemas de comunicação. (FENASSEC, 2014, p. 1).

A profissão de secretariado passou por diversas mudanças exigindo que os profissionais se adequem a elas. Estas mudanças exigiram tanto competências técnicas como comportamentais. No (Quadro 04) observa-se a evolução do perfil do profissional de secretariado.

Quadro 4 - Comparação dos perfis do profissional de secretariado

Antigamente	Atualmente
Digitação	Coordenação do sistema de informação com o uso de rotinas automatizadas (editores de texto, agendas, telefones e banco de dados)
Antigamente	Atualmente
Envio e recebimento de correspondência	Coordenação do fluxo de papéis no departamento e triagem, bem como decisões sobre assuntos de rotina.
Provisão, para o departamento, de material necessário à realização da rotina administrativa	Coordenação de compras, cotação de preços com fornecedores alternativos e administração de custos do departamento.
Organização de reuniões	Sistemas integrados (rede) fazem esse trabalho. O secretário programa os equipamentos, organiza a infraestrutura e participa de muitas delas.
Atendimento ao telefone	Atendimento global ao cliente, secretário como ombudsman, o que vai exigir maior conhecimento da empresa e de seus clientes.
Manutenção de arquivos	Organizações do sistema de dados e informações em arquivos manuais e eletrônicos

Fonte: Neiva e D'Elia (2009, p. 36)

Outrossim, Bond e Oliveira (2011) descrevem quais competências são mais requisitadas dos profissionais de secretariado executivo, sendo: comunicação, criatividade, adaptação, comprometimento, flexibilidade, liderança, proatividade,

gestão do tempo, independência e preocupação com o outro. Moreira et al (2016) discute sobre as competências relacionadas aos aspectos técnicos e conduta profissional, o que estão ligados com as competências técnicas e comportamentais.

Já na perspectiva de Shumacher, Portela e Borth (2013), o secretário possui um perfil profissional de gestor, empreendedor, assessor executivo, agente facilitador e consultor. O (Quadro 5) mostra a visão dos autores quanto aos perfis do profissional de secretariado.

Quadro 5 - Perfis profissionais do secretário executivo

Perfil profissional do secretário como:	Características
Gestor	Funções gerenciais; planejamento, organização, implementação e gestão de programas; promotor da comunicação empresarial.
Empreendedor	Propor ideias práticas e inovadoras; domínio de princípios teóricos de diferentes áreas de conhecimento.
Assessor Executivo	Planejamento, organização e controle de serviços; coleta de informações.
Agente Facilitador	Facilidade em trabalhar individualmente ou coletivamente; flexível; postura ética.
Consultor	Entendimento da empresa como um todo; auxílio na formulação de estratégias e projetos.

Fonte: Elaboração própria (2023) baseado em Schumacher, Portela e Borth (2013).

No quadro 05, pode-se observar que o profissional de secretariado tem perfil para atuar em diversas áreas, o que no contexto atual do mercado de trabalho é uma característica muito importante, uma vez que as organizações estão buscando profissionais multidisciplinares. Nesse ponto, é possível verificar no (Quadro 6) as competências e habilidades que são obtidas ao durante a graduação de secretariado executivo que favorece que o profissional de secretariado possua um perfil polivalente.

Quadro 6 - Competências e habilidades do curso

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DESENVOLVIDAS NA GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO NA UFBA
- Utilização do raciocínio lógico, crítico e analítico, operando com valores e estabelecendo relações formais em situações organizacionais;

COMPETÊNCIAS E HABILIDADES DESENVOLVIDAS NA GRADUAÇÃO EM SECRETARIADO EXECUTIVO NA UFBA (Continuação)
<p>Visão generalista da organização e das peculiares relações hierárquicas e intersetoriais;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atuação com modelos inovadores de gestão; - Exercício das funções gerenciais, com sólido domínio sobre planejamento, organização, controle e direção; - Capacidade de articulação de acordo os níveis de competências fixadas pelas organizações;
<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade para produzir e normalizar documentos técnicos e científicos; - Habilidade para identificar fontes de informação; - Habilidade para identificar e recuperar informações estratégicas para as organizações;
<ul style="list-style-type: none"> - Receptividade e liderança para o trabalho em equipe, na busca da sinergia; - Gestão e assessoria administrativa com base em objetivos e metas departamentais e organizacionais; - Adoção de meios alternativos relacionados com a melhoria da qualidade e da produtividade dos serviços identificando necessidades e equacionando problemas;
<ul style="list-style-type: none"> - Domínio dos recursos de expressão e de comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
<ul style="list-style-type: none"> - Gerenciamento de informações assegurando uniformidade e referencial para diferentes usuários; - Utilização dos recursos das tecnologias da informação para as comunicações internas e externas da organização;

Fonte: Elaboração própria (2023) baseado no projeto pedagógico do curso.

Pode-se observar uma experiência pedagógica interdisciplinar enquanto colaboradora na formação e desenvolvimento de competências profissionais nos alunos de Secretariado Executivo na instituição pública de ensino.

Portanto, ao analisar o que foi exposto, vimos que a profissão passou por inúmeras modificações, onde percebemos que o profissional de secretariado executivo possui competências para atuar em diversas áreas. Ademais, é imprescindível que os profissionais de secretariado se mantenha atualizados, principalmente por conta da evolução tecnológica que impactam diretamente a realização das suas funções nas organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo foi elaborado pelas plataformas Catho e LinkedIn, busca investigar nas vagas disponíveis para os profissionais de Secretariado Executivo as competências requeridas no mercado de trabalho, desta forma se caracteriza como uma pesquisa de natureza aplicada com abordagem metodológica mista, que consiste em métodos qualitativos e quantitativos.

A pesquisa aplicada tem a finalidade de gerar conhecimento para a aplicação prática visando à resolução de questões específicas, baseando-se nas descobertas de outras áreas de pesquisa (Prodanov; Freitas, 2013).

A abordagem quantitativa, por sua vez, traduz opiniões e informações em números através do emprego de técnicas estatísticas como porcentagem, média, mediana e etc. (Prodanov; Freitas, 2013). Enquanto isso, a abordagem qualitativa visa interpretar os fenômenos do cotidiano, por meio da coleta e análise de inúmeros materiais, tais como: estudo de caso, coleta de dados, vivências, questionários e etc. (Denzin; Lincoln, 2006).

Portanto, levando em consideração a abordagem metodológica escolhida para esta pesquisa foram utilizadas as seguintes técnicas para a coleta de dados: análise documental e análise de conteúdo.

3.1 DELINEAMENTO METODOLOGICO

Segundo Appolinário (2012, p.115), há dois enormes grupos de pesquisas: experimentais e descritivas. Esta pesquisa se adequa na categoria do grupo descritivo que, pelas palavras do autor “tem por finalidade apenas investigar as características de determinada realidade...”. Além disso, a pesquisa descritiva é quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles, visa

descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis ((Prodanov; Freitas, 2013).

Para alcançar os objetivos desta pesquisa o levantamento bibliográfico foi feito a partir de 2 (duas) plataformas, sendo: CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior e Google Acadêmico. Foram encontrados 343 artigos referentes ao tema procurados pelas seguintes palavras-chaves: secretariado executivo, competências, mercado de trabalho e recrutamento. Ao fazer a análise desses artigos, reduziu para 26 artigos. A partir disso, a coleta de dados foi realizada nos sites de divulgação de vagas, Catho e LinkedIn, no período de 20 de setembro até 03 de novembro, nisso, foram encontradas 200 vagas, sendo reduzidas para 125 por conta do critério de possuir formação superior em Secretariado Executivo, Administração e áreas correlacionadas. É importante ressaltar que, devido ao fato das vagas possuírem um período de divulgação delimitado, não estão mais visíveis nos sites.

3.2 TECNICAS METODOLOGICAS

Para responder à questão das técnicas metodológicas foi criado um (Quadro 7) que apresenta de maneira mais clara.

Quadro 7 - Técnicas de Coleta de Informações e Dados

Objetivos específicos	Sujeito ou documento da Informação	Técnica Metodológica	Componentes / Unidade de Análise
a) Mapear as vagas para profissional de secretariado executivo	Site LinkedIn e Catho	Análise documental	Vagas para profissionais de S.E
b) Classificar os requisitos de cada empresa	Site LinkedIn e Catho	Análise documental	Requisitos das vagas de emprego
c) Identificar as competências comportamentais exigidas nas vagas de cada empresa	Site LinkedIn e Catho	Análise documental	Requisitos das vagas de emprego

Objetivos específicos	Sujeito ou documento da Informação	Técnica Metodológica	Componentes / Unidade de Análise
d) Analisar as nomenclaturas usada na vaga ofertada para profissional de Secretariado Executivo	Site LinkedIn e Catho	Análise documental	Nomenclatura dos profissionais de S.E.

Fonte: Elaboração própria (2023).

A coleta de dados foi feita em dois grandes sites de divulgação de vagas, Catho e LinkedIn, a coleta de dados foi feita diariamente entre os dias 20 de setembro e 3 de novembro, as vagas coletadas foram selecionadas a partir da data da postagem, ou seja, se não houvesse uma nova vaga postada no dia X, não seria coletada nenhum dado. Além disso, para a pesquisa das vagas nos sites, foi usada dois filtros de busca, sendo: nome da vaga e a formação acadêmica em Secretariado Executivo. Vale ressaltar que acabei considerando a formação em Administração e áreas correlatas devido à grande quantidade de vagas que consideravam ter uma dessas graduação como requisito para atuar no cargo.

A organização dos dados foi formulada a partir da pergunta norteadora desta pesquisa, bem como os objetivos específicos e, dos conhecimentos construídos no referencial teórico. Os dados foram separados por: nomenclatura, divisão por estados, se possuía ou não formação superior em Secretariado Executivo, Administração e áreas correlatas, análise do setor, porte da empresa, nível de experiência para a vaga e faixa salarial.

Após a organização dos dados, foram analisadas as requisições das vagas e categorizadas pelas suas competências, sendo técnicas e comportamentais, fazendo um comparativo entre os dois sites e uma análise das competências mais requisitadas do mercado de trabalho. Por último, foram analisadas em funções dos cargos

3.3 ESTRATEGIA DE ANÁLISE

Compreende-se como documento qualquer registro que possa ser utilizado como objetivo de ser fonte de informação, implicando em: observação, leitura, reflexão e crítica (Prodanov; Freitas, 2013).

A estratégia de análise utilizada para a construção deste trabalho de conclusão de curso é a de ***análise do conteúdo e análise documental***.

O objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenamento; o da análise de conteúdo é a manipulação da mensagem (conteúdo e expressão desse conteúdo) para evidenciar os indicadores que permitem inferir sobre uma outra realidade que não a da mensagem (Bardin, 2011, p. 52).

Lavile & Dionne (1999, p.214), dizem que o objetivo da análise de conteúdo “consiste em desmontar a estrutura e os elementos desse conteúdo para esclarecer suas diferentes características e extrair sua significação. ’ Ou seja, traduzir a informação de modo distinto do original de maneira que seja mais conveniente ao que se busca.

Bardin (2011) explica que o método de análise de conteúdo é dividido em três etapas, sendo: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento dos dados, inferência e interpretação.

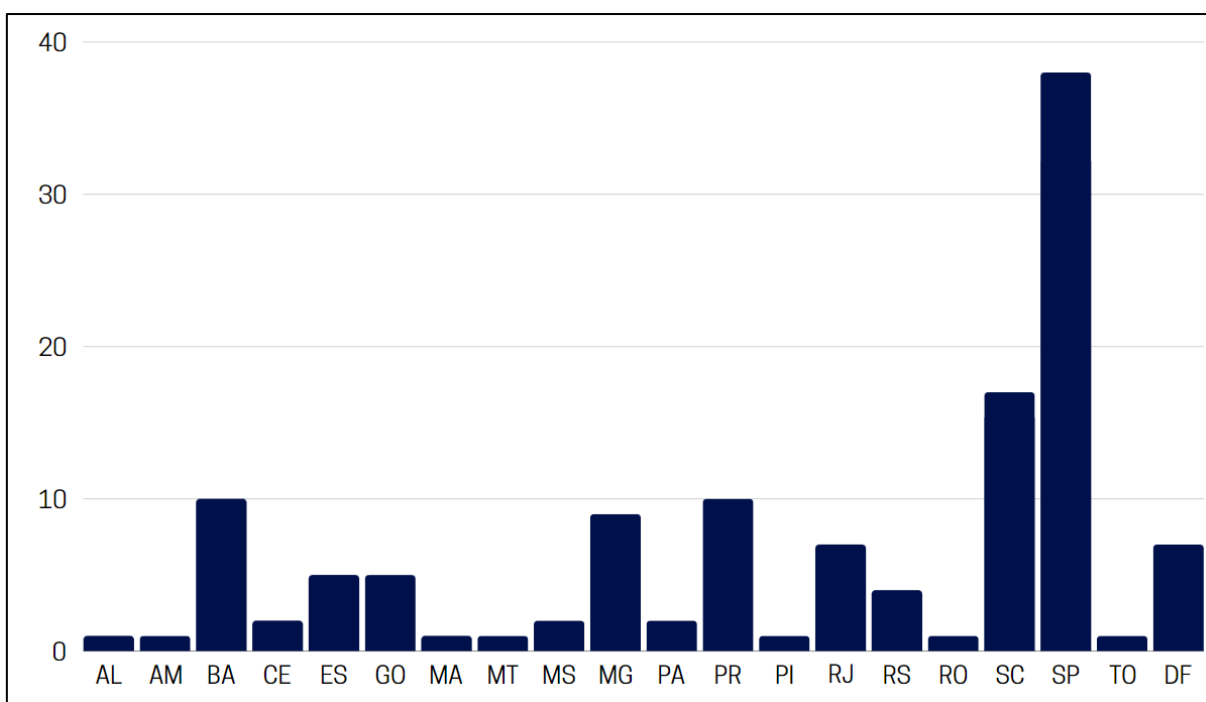
Portanto, fica evidente que, a partir das definições dos autores citados acima, que a análise documental está em tratar os dados de maneira que, ao finalizar a análise, consiga-se obter outras percepções sobre o mesmo assunto.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após a coleta de dados nos sites de divulgação, LinkedIn e Catho, e levando em consideração tudo que foi apresentado anteriormente no referencial teórico, foram elaborados gráficos e quadros para melhor visualização dos resultados.

Os dados foram organizados tendo como base a análise das vagas dispostas para os profissionais de Secretariado Executivo no Brasil, bem como a nomenclatura das vagas, setor, porte da empresa, nível de experiência e faixa salarial. Além disso, essa seção conta com um subtópico que irá apresentar as competências e funções requeridas nas vagas para os profissionais de Secretariado Executivo.

Gráfico 1 - Análise das vagas dispostas por estados no Brasil



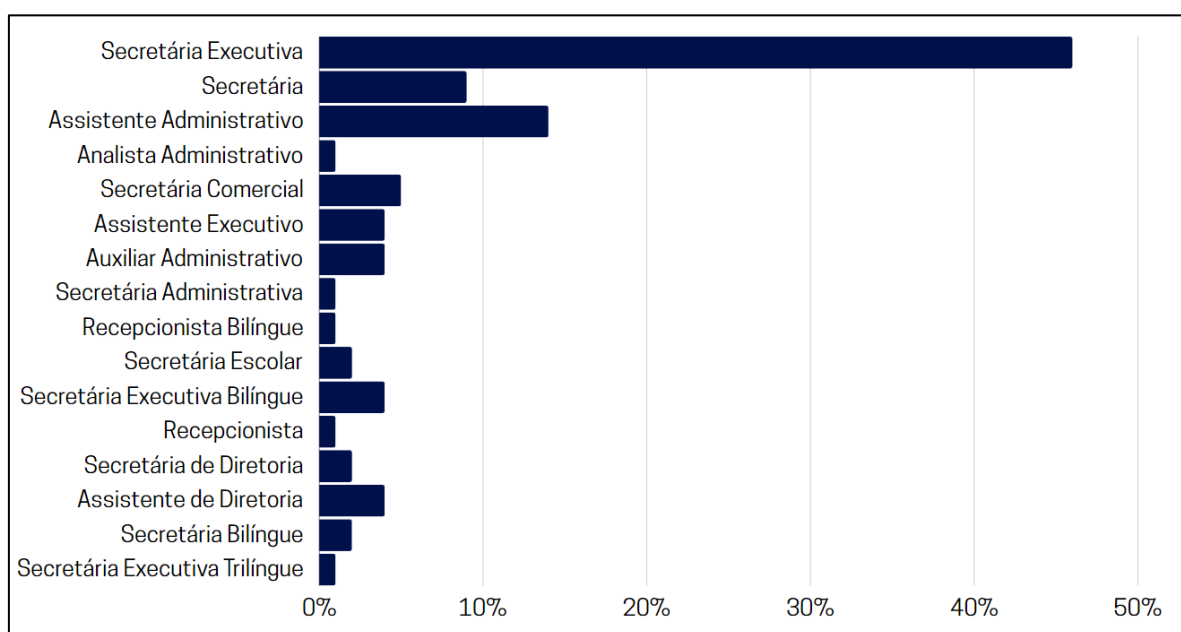
Fonte: Elaboração própria (2023).

No gráfico 1 pode-se observar que a maior disponibilidade de vagas para secretários (as) está concentrada em São Paulo (38), acredita-se que tal fato se dar devido ao estado ser polo econômico do Brasil. Desse modo, seguido por Santa

Catarina (17), posteriormente Paraná (10), Bahia (10) e Minas Gerais (9). Os estados de Alagoas, Amazonas, Ceará, Espírito Santo, Goiás, Maranhã, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul, Piauí, Rio Grande do Sul, Rondônia, Tocantins, Distrito Federal, Rio de Janeiro e Pará, juntos contabilizaram 41 vagas.

Além disso, é importante ressaltar que das 200 vagas encontradas, foram consideradas apenas 125 vagas que tinham exigências em formação superior em Secretariado Executivo, Administração, Contabilidade e etc, pois, as demais vagas eram somente para ensino médio.

Gráfico 2 - Nomenclatura das vagas de Secretariado Executivo

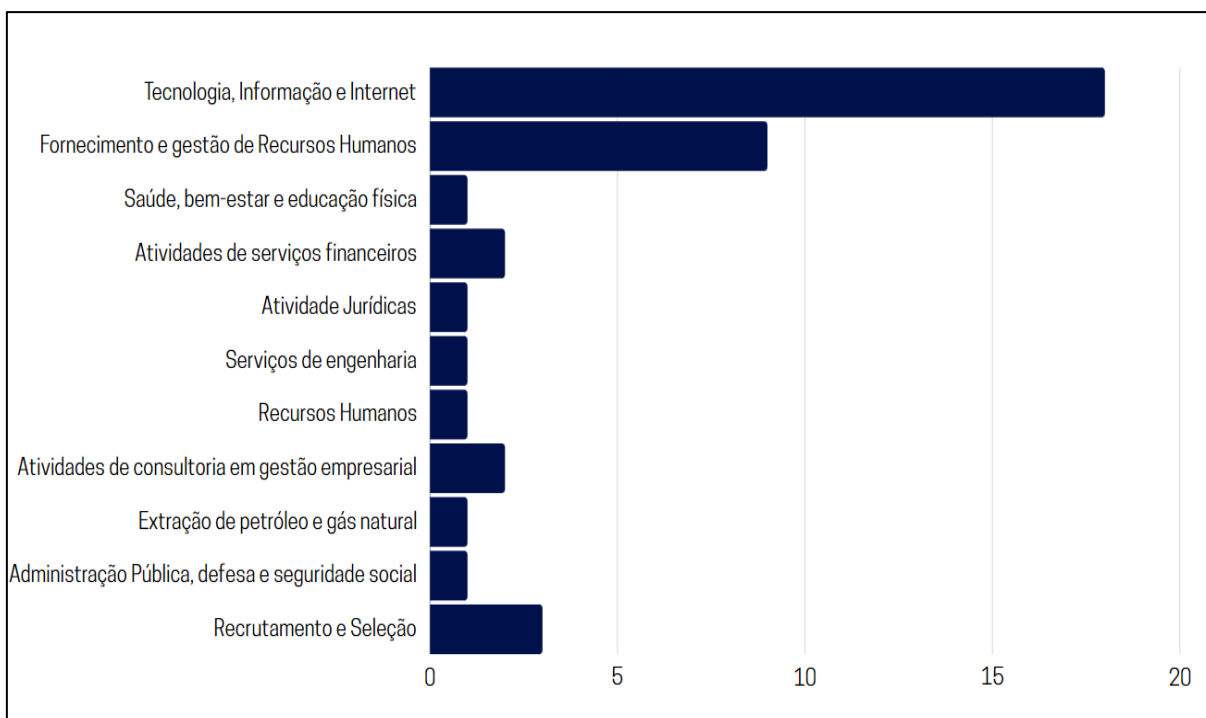


Fonte: Elaboração própria (2023).

No gráfico 2 analisa-se que a nomenclatura mais utilizada é a de Secretária Executiva, que tem porcentagem de 46%, é importante destacar que dentro do percentual de vagas encontradas para Secretária Executiva, 90% das vagas exigiam graduação completa em Secretariado Executivo. Posteriormente, Assistente Administrativo com 14%, que em observância das exigências de formação requeriam tanto graduação completa em Secretariado Executivo, quanto em Administração e, em áreas correlatas. E seguido disso, secretária com apenas 9%. Nota-se que a classificação da CBO - Classificação Brasileira de Ocupações, se mantém nas vagas

ofertadas, pois, das nomenclaturas usadas, mais da metade correspondia ao nome de Secretária Executiva.

Gráfico 3 - Análise do setor

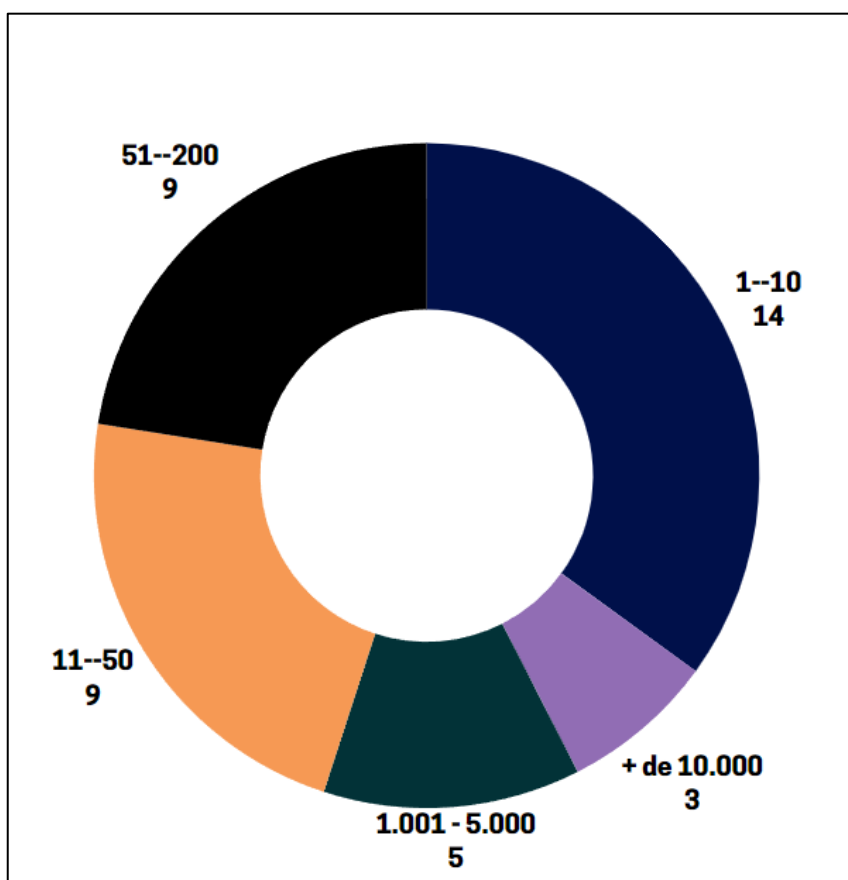


Fonte: Elaboração própria (2023).

Analisando gráfico 03 é possível observar que a maioria das empresas são do ramo tecnológico, sendo 18 vagas. Em seguida temos o ramo de Recursos Humanos, totalizando 9 vagas, todavia, fazendo uma análise mais detalhada, vemos que além das 9 vagas, temos mais 4 vagas que se enquadram no ramo de Recursos Humanos. Ademais, encontramos vagas nos mais distintos setores, sendo no ramo jurídico, administrativo, financeiro, engenharia e etc.

É importante ressaltar que a análise dos setores foi feita exclusivamente usando as vagas coletadas no LinkedIn e que tinham a informação do setor (40), pois na Catho não foi fornecida tal informação e das vagas que mencionavam o setor, 3 vagas eram de clínicas médicas e 2 eram para escolas, nas outras não foi possível determinar o setor da empresa. Com isso, vemos que a área secretarial é interdisciplinar e está nos mais diversos setores no mercado de trabalho.

Gráfico 4 - Análise do porte da empresa por número de funcionários

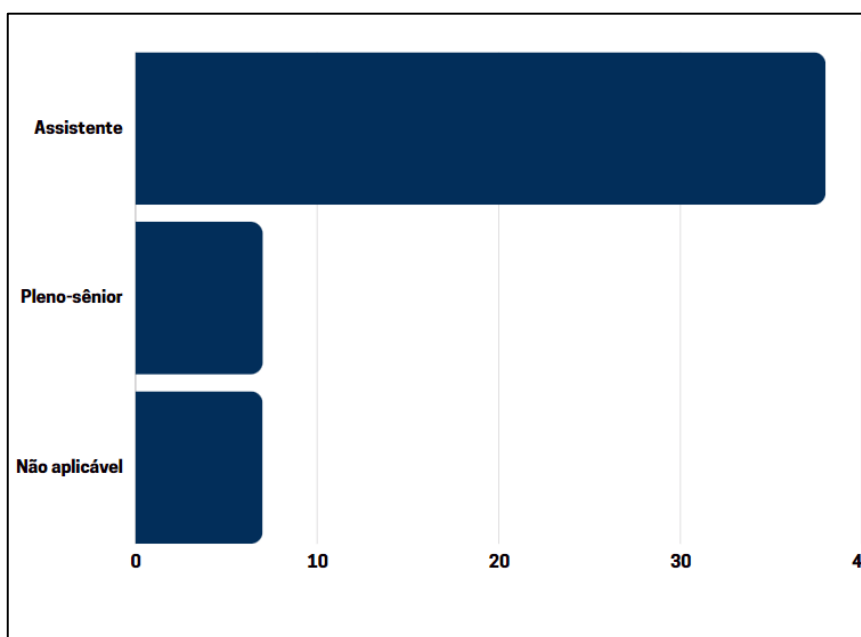


Fonte: Elaboração própria (2023).

A análise do porte da empresa por número de funcionários também foi feita exclusivamente com as vagas do LinkedIn que forneciam essa informação (40), pois a Catho também não fornece o número de funcionários da empresa.

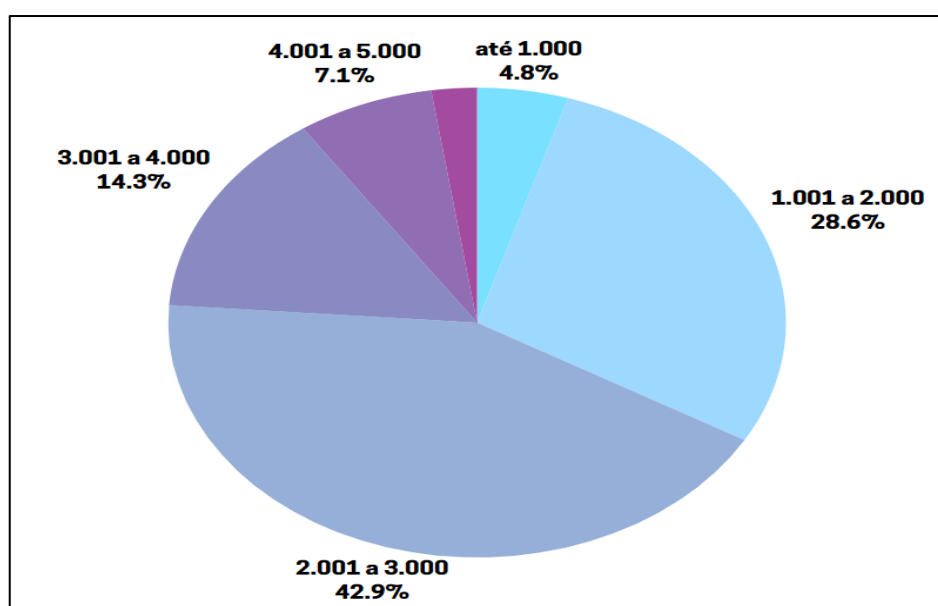
Neste trabalho o porte da empresa foi classificado utilizando os dados fornecidos pelo LinkedIn, incluindo a numeração, sendo: a) 1-10, b) 11-50, c) 51-200, d) 1.001 – 5.000 e, e) +10.000, como vemos no gráfico 04.

Nisso, podemos concluir que o porte das empresas é majoritariamente pequeno (1-10), tendo 14 vagas e, empresas com 11-50 e 51-200 funcionários. Ademais, vemos empresas de grande porte, com mais de mil funcionários.

Gráfico 5 - Análise por nível de experiência para vaga

Fonte: Elaboração própria (2023).

A análise do nível de experiência obteve apenas duas classificações: assistente e pleno-sênior, dessas 52 vagas, 38 foram para assistente, 7 para pleno-sênior e 7 não obtiveram classificação.

Gráfico 6 - Análise da faixa salarial

Fonte: Elaboração própria (2023).

Para observar a média salarial do profissional de secretariado executivo, foi usado o site Catho, que apresentou 42 vagas em comparação com o LinkedIn que mostrou apenas 6 vagas, tendo a média salarial delas de R\$ 3.330,00 reais, com o salário mais alto de R\$ 9.466,00 reais e o mais baixo R\$ 1.300,00 reais.

Na Catho, foi possível observar que a faixa salarial das vagas é majoritariamente entre R\$ 2.001,00 reais e R\$3.000,00 reais, e a segunda maior faixa salarial encontrada foi entre R\$ 1.001,00 e R\$ 2.000,00.

4.1 COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS E FUNÇÕES DESEMPENHADAS

Neste subtópico da análise dos resultados foram estudados os quadros das competências mais requeridas no mercado de trabalho nos sites de divulgação de vagas, bem como analisar os cargos e as funções dos profissionais de secretariado executivo nas organizações.

Quadro 8 - As 10 competências mais requeridas entre a Catho e LinkedIn

As 10 competências mais requeridas entre os sites de divulgação		
Competências	Catho nº de vagas	LinkedIn nº de vagas
Idioma estrangeiro	32	22
Organização	22	34
Comunicação	27	35
Boa escrita	12	13
Planejamento	6	8
Relacionamento interpessoal	12	10
Conhecimento Tecnológico	47	28
Conhecimento Contábil	5	8
Trabalho em equipe	3	18
Proatividade	8	4

Fonte: Elaboração própria (2023).

Ao observar identificamos que a competência mais requerida do mercado de trabalho é o Conhecimento Tecnológico, juntando o LinkedIn e Catho, têm-se 75 vagas, todavia, há maior exigência nas vagas disponíveis no site da Catho, com 47 vagas. Ademais, a competência em comunicação foi muito requerida, tendo um total de 62 vagas com essa exigência, porém, encontramos mais centralizada no LinkedIn, com 35 vagas.

Além disso, competências em organização e idioma estrangeiro se sobressaem. Organização com um total de 56 vagas, sendo majoritariamente do LinkedIn (34), já o idioma estrangeiro (54) é mais encontrado nas vagas disponíveis na Catho, com 32 vagas exigindo. Em relação as outras competências, pode-se observar uma discrepância entre o LinkedIn (18) e Catho (3) em relação a requisição da competência trabalho em equipe, quanto que, em exigência de boa escrita houve uma diferença de apenas uma vaga, sendo 13 de LinkedIn e 12 da Catho, o que mostra similaridade nas requisições. As demais competências apareceram pouco nas requisições das vagas.

Em análise do quadro 08 e com o entendimento do conceito de competências, vemos que tanto as competências técnicas quanto as comportamentais, caminham alinhadas dentro do perfil do profissional do secretário executivo, Miranda (2004), Fleury e Fleury (2001) e Zarifian (2001 *apud* Fischer *et al.* 2008) destacam no referencial teórico o ponto de que as competências são ligadas ao indivíduo e não a área de atuação que o profissional trabalha. Portanto, o sucesso profissional do secretário está atrelado as competências técnicas e comportamentais que ele possui e como ele entrelaça ambas no exercício de suas funções.

Quadro 9 - As 10 competências comportamentais mais requisitadas pelo mercado

Competências Comportamentais	Nº de vagas
Comunicação	62
Organização	56
Boa escrita	25
Relacionamento interpessoal	22
Trabalho em equipe	21
Planejamento	14

Competências Comportamentais (continuação)	Nº de vagas
Resolução de problemas	14
Proatividade	12
Negociação	7
Gestão de tempo	6

Fonte: Elaboração própria (2023).

Partindo para análise das Competências Comportamentais, foram selecionadas as 10 mais requeridas em ambos os sites, Catho e LinkedIn. Em primeiro lugar, temos a competência em comunicação, com 62 vagas que exigiram, seguido da competência em organização, com 56 vagas que requeriam essa habilidade. Posterior, temos as competências em boa escrita (25) e relacionamento interpessoal (22), caminhando lado a lado com relacionamento interpessoal, têm-se o trabalho em equipe 21 vagas. As outras Soft Skills como flexibilidade, resiliência, liderança, agilidade, integridade e etc. tiveram baixa aparição nas requisições para vagas de secretárias/os executivas/os.

Em análise ao que foi dito por Melo (2014) e por Bond e Oliveira (2011) e, por outros autores, no referencial teórico, as competências requeridas pelas organizações para os profissionais de secretariado executivo são compatíveis com as que o mercado de trabalho exige, de modo geral, dos indivíduos que buscam um emprego.

Portanto, vemos que os recrutadores estão priorizando as competências comportamentais, e que isso se tornou o maior atrativo das organizações contemporâneas, pois o sucesso das empresas está vinculado com o desempenho pessoal de cada funcionário. Desse modo, o secretário executivo se tornou um funcionário estratégico dentro da organização, por possuir competências comportamentais que são de suma importância para a geração de valor nas organizações.

Quadro 10 - As Competências Técnicas requisitadas pelo mercado

Competências Técnicas	Nº de vagas
Conhecimento Tecnológico	75
Idioma Estrangeiro	54
Conhecimento Contábil	13
Gestão de Projetos	10
Gestão de Escritório	9
Marketing	7
Visão Sistêmica	5

Fonte: Elaboração própria (2023).

Em observância das Competências Técnicas, nota-se que a maior competência requerida foi a do conhecimento tecnológico, que abrange domínio do pacote office, Excel avançado, softwares de gestão e etc., com 75 vagas. Seguido do idioma estrangeiro (54), sendo majoritariamente inglês, todavia, algumas vagas requeriam espanhol e francês. Posteriormente, foi requisitado em algumas vagas o conhecimento contábil (13) e gestão de projetos (10), logo atrás temos a competência em gestão de escritório (9) e visão sistêmica (5). Além disso, foi observado que em algumas vagas para assistente executivo e de diretoria que eram necessárias competências em marketing, não foram em todas, somente em 7 vagas distribuídas entre assistente executivo e de diretoria.

Um ponto que chamou atenção foi a competência técnica específica em Marketing, principalmente em vagas relacionadas a assessoria, o que sugere interesse dos recrutadores em candidatos que possuam conhecimento de redes sociais, como Instagram, por exemplo, para auxiliar na melhoria da marca de uma empresa, imagem pessoal, divulgação e vendas de produtos.

Diante o exposto, vemos que há uma semelhança entre o que foi atribuído ao cargo de secretário executivo pela legislação no que tange as competências técnicas e com o que foi exposto elo autores mencionados anteriormente no referencial teórico no que diz respeito a interdisciplinaridade do profissional de

secretariado. Ou seja, o secretário detém conhecimento para atuar em diversos setores das organizações.

Além disso, o quadro mostra que há uma tendência das organizações contemporâneas a utilização de tecnologias, desse modo, é importante que o profissional de secretariado busque manter-se atualizado acerca das ferramentas de gestão, pacote office e demais sistemas utilizados atualmente nas empresas.

Quadro 11 - Análise das funções do profissional de secretariado

Vaga	Funções do cargo
Secretária Executiva	<ul style="list-style-type: none"> - Assessoria - Elaboração de documentos - Organização de eventos e viagens - Planejamento de agendas - Atendimento aos clientes/público - Controle de correspondência - Supervisão - Suporte - Utilização de recursos de informática - Tradução - Comunicação em idioma estrangeiro - Controle de pagamentos - Gestão
Assistente Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Controle de contar a pagar - Assessorar gerencia - Acompanhamento do trabalho - Receber e enviar documentos - Utilização de recursos de informática - Atendimento aos clientes/público

Fonte: Elaboração própria (2023).

No quadro 10, foi selecionado, por base na nomenclatura das vagas, as duas vagas que mais apareceram, sendo: Secretária Executiva e Assistente Administrativo. Nisso, foi observado as funções predominantes do cargo para tais vagas. Tanto a Catho quanto o LinkedIn apresentaram similaridade na descrição das funções, o que pode-se afirmar que os recrutadores buscam perfil profissional semelhante em ambos sites.

O que podemos ver é que nas vagas para Secretária Executiva, as funções atribuídas ao cargo são equivalentes as atribuições previstas na legislação da profissão, bem como tem semelhança com o que o projeto pedagógico do curso de Secretariado Executivo da Universidade Federal da Bahia - UFBA oferece enquanto

colaborador na formação e desenvolvimento para que o egresso saia da universidade preparado para atuar em diversas áreas. Além disso, vemos que há proximidade com o que Neiva e D'Elia (2009) apresenta em seu quadro evolutivo. Observando o cargo de Assistente Administrativo, podemos ver que o nível de complexidade das funções decaiu, ou seja, por mais que a formação requerida seja superior em áreas de administração, secretariado executivo e etc, mesmo assim, há exigências inferiores em comparação com a vaga para Secretária Executiva.

Portanto, é notório que as funções sofreram modificações devido as mudanças que as organizações contemporâneas vêm passando ao longo dos anos, principalmente pela questão da evolução tecnológica, o que exige um novo perfil de profissional, sendo aquele que vive em constante mudança, nesse ponto destaca-se os autores Rodighero e Grzbovski (2009, p.160) que abordaram sobre o papel do secretário diante a transformação das organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os(as) secretários(as) executivos(as) possuem as competências necessárias para atuar em diversos setores do país, possuindo capacidade de atuar em diversos cargos, encontrando maior oferta nas áreas de tecnologia e informação em organizações de pequeno porte. Todavia, apesar de possuir as competências para maioria das vagas, é de desejável que o profissional busque aprimorar e aprofundar-se, desse modo, as áreas de tecnologia, recursos humanos, recrutamento, marketing e logística são campos que se mostraram importante nesta pesquisa. Essa percepção foi confirmada após a realização desta pesquisa, que teve como pergunta norteadora: Quais são as competências requisitadas nos sites de divulgação de vagas para os profissionais de Secretariado Executivo no mercado de trabalho?

A partir da delimitação metodológica e dos dados coletados, a pergunta foi respondida, conforme mostrado nas seções anteriores, bem como os objetivos gerais e específicos foram alcançados na medida em que foi possível identificar as competências das vagas ofertadas para os profissionais de secretariado executivo, mapear as vagas, bem como identificar os requisitos das vagas e identificar as competências comportamentais, além de identificar a nomenclatura das vagas.

Em relação ao mapeamento das vagas, adotou-se critérios de análise das vagas, começando pelo número de vagas ofertadas no Brasil, nomenclatura, setor, porte da empresa, nível de experiência e faixa salarial. Foram encontradas inicialmente 200, onde reduziu para 125 vagas ao todo utilizando os sites, Catho e LinkedIn. Nisso, observou-se que a maior concentração de vagas para secretários(as) são no Sudeste e Sul do país, tendo o maior número de vagas encontradas no Estado de São Paulo. Sobre a nomenclatura das vagas, a mais usada foi a de Secretária Executiva, seguida de Assistente Administrativo, o que fez perceber que há um ajuste entre as nomenclaturas da CBO e das que estão sendo utilizadas pelo mercado de trabalho, uma vez que termos como, recepcionista e assessor foram menos utilizados, principalmente quando as vagas têm como principal requisito a graduação em Secretariado Executivo.

Além disso, sobre o setor que contratavam mais secretários(as) executivos(as), foi observado que as organizações que mais buscam profissionais são do setor tecnológico e posterior tem-se o setor de recursos humanos. Em relação ao porte da empresa, o gráfico mostrou que as organizações que disponibilizam vagas para os profissionais de secretariado são majoritariamente de porte pequeno e/ou médio, possuindo entre 1-200 (um a duzentos) funcionários. Em observância do nível de experiência, majoritariamente as vagas são para nível de assistente. Em relação a faixa salarial pode-se observar que as organizações majoritariamente estão ofertando dentro da remuneração variável do profissional de secretariado executivo no Brasil, ou seja, os valores variam entre R\$ 1.000 e R\$ 9.000.

Como principais resultados da pesquisa, percebe-se que as competências comportamentais relacionadas a comunicação, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, organização e etc, aparecem com maior frequência na maioria das vagas observadas nos sites de divulgação. Ou seja, foi visto que os recrutadores tiveram interesse em contratar candidatos que tivessem essas competências comportamentais. Com observância das competências técnicas, foi percebido que as mais requisitadas são: conhecimento tecnológico e idioma estrangeiro. Nessa perspectiva, notou-se que as organizações esperam profissionais de secretariado executivo com as competências técnicas e comportamentais descritas na Lei 7,337, além de possuir competências técnicas específicas voltadas para marketing, logística e contabilidade. Portanto, vimos que o mercado teve uma mudança na busca do perfil profissional, antes focalizava em contratar colaboradores com excelentes perfis técnicos, atualmente buscam indivíduos com competências comportamentais que façam um bom trabalho, mas, acima disso, tenham um ótimo relacionamento humano.

Dentre as limitações deste trabalho, é possível citar três pontos importantes: a não divulgação, por parte das organizações, de informações relevantes para essa pesquisa; a não especificação da modalidade de trabalho e a questão do tempo para a produção da pesquisa. As empresas que anunciaram suas vagas na Catho ocultaram informações sobre o setor, porte e nível de experiência, o que fez com que a pesquisa se restringisse ao LinkedIn, afetando nos resultados. Quanto a não especificação da modalidade de trabalho, não especificando se era híbrido,

remoto ou presencial, inviabilizou a comparação das competências por modalidade, ou seja, não foi possível analisar se haveria alguma mudança quanto as competências requeridas para vagas híbridas, remotas ou presenciais.

O terceiro ponto foi em relação a questão de tempo para produzir a pesquisa, o projeto de foi realizado durante os meses abril e julho, enquanto a produção e conclusão foram feitos nos meses de agosto e novembro de 2023, totalizando 8 meses de trabalho. Vale ressaltar que durante todo esse período a autora reuniu as atividades da produção do TCC, com as disciplinas da faculdade (7 no primeiro semestre e 9 no segundo), o estágio (4 horas de segunda a sexta) e com um trabalho autônomo de assessoria pessoal, causando um grande impacto no tempo diário para empenho no projeto não fosse tão proveitoso. Apesar de tudo, a autora do projeto empenhou-se ao máximo para produzir um trabalho de qualidade.

Tendo em vista a possibilidade de continuidade em pesquisas relacionadas as competências requeridas no mercado de trabalho, vale sugerir uma proposta. Sugere-se um estudo acerca do projeto pedagógico do curso de Secretariado Executivo, principalmente relacionado as disciplinas, onde análise quais disciplinas contribuem mais para o desenvolvimento das competências.

REFERÊNCIAS

APPOLINARIO, F. **Metodologia da Ciência, Filosofia e Prática da Pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Thompson, 2012.

ALMEIDA, H. de. **Manual de Gestão de Recursos Humanos da Estratégia a Prática**. 2. ed. Lisboa: Silabas e Desafios, 2014.

ALMEIDA, W. **Competências dos profissionais de secretariado de empresas nacionais, nacionais internacionalizadas e estrangeiras no Brasil**, f. 96
Dissertação (Administração) - Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, 2016. Disponível em: <https://tede2.espm.br/handle/tede/40>. Acesso em: 11 out. 2023.

ALONSO, M. F. et al. Perfil por competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo Técnico A en Gestión de Recursos Humanos. **Wimb Lu**, v. 10, n. 2, p. 19–37, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15517/wl.v10i2.20676>. Acesso em: 11 de out. 2023.

ARAÚJO, S. P. S. **Recrutamento e seleção via LinkedIn no contexto de uma empresa de consultoria de recursos humanos**. Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão de Recursos Humanos). Universidade do Porto. 2018. Disponível em: <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/116480>. Acesso em: 11 de out. 2023.

ARMSTRONG, M. B. et al. Gamifying recruitment, selection, training, and performance management: Game-thinking in human resource management. In Emerging research and trends in gamification. **IGI Global**, p. 140-165, 2016. Disponível em: <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/135157>. Acesso em: 20 de set. 2023.

AZAR, A. et al. A model for personnel selection with a data mining approach: A case study in a commercial bank. **SA Journal of Human Resource Management**, 2013. Disponível em: <https://sajhrm.co.za/index.php/sajhrm/article/view/449>. Acesso em: 20 de set. 2023.

AZEVEDO, I.; COSTA, S. I. **Secretária: um guia prático**. São Paulo: Editora SENAC, São Paulo, 2000.

BARBOSA, A. de F.. O Mercado De Trabalho: uma perspectiva de longa duração. **Estudos Avançados**, [S.L.], v. 30, n. 87, p. 7-28, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142016.30870002>. Acesso em: 6 de set. 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Ed. Edições 70, 2012

BARROS, Y. C. **Competências dos profissionais de secretariado executivo no mercado globalizado**: uma análise a partir do LinkedIn. 2021. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/35450>. Acesso em: 24 abr. 2023.

BAYLÃO, A.; ROCHA, A. A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial. *In: SIMPOSÍO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, XI, 2014, Centro Universitário Dom Bosco, Rio de Janeiro. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>. Acesso em: 06 de set. 2023.

BRANNAN, M. J.; HAWKINS, B. London calling: selection as pre :emptive strategy for cultural control. **Employee Relations**, v. 29, n. 2, p. 178-191, 2007. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01425450710720002>. Acesso em: 10 de set. 2023

BRASIL. **Classificação Brasileira de Ocupações**: CBO. Disponível em: <https://www.mteco.gov.br/cbosite/pages/home.jsf>. Acesso em: 11 de novembro de 2023.

BRASIL. **Lei N° 7.377, DE 30 DE SETEMBRO DE 1985**. Dispõe sobre o exercício da profissão de secretário, e dá outras providências. Brasília, 1985. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7377.htm. Acesso em: 11 nov. 2023

BOWDITCH, J. L. & BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOND, M. T.; OLIVEIRA, M. de. **Manual do Profissional de Secretariado: O secretário como gestor**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2011.

BORTOLOTTO, M. F. P.; WILLERS, E. M. PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO: Explanção das principais características que compõem o perfil. **Revista Expectativa**, v. 4, n. 1, 2007. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/expectativa/article/view/410>. Acesso em: 08 de set. 2023.

CÂMARA, P. B.; GUERRA, P. P.; RODRIGUES, J. V., Humanator. **Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote. 2003.

CARBONE, P. P. et al. **Gestão por Competência e Gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

CARVALHO, A. NASCIMENTO, L. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, v. 1, 2004

CAMAREZ, P. **Como ter Sucesso no LinkedIn**. Lisboa, Lidel- Edições Técnicas, 2013.

- CASTELO, M. J.. **A Formação Acadêmica e a Atuação Profissional do Secretário Executivo**. 2007. 129f. (Monografia) Secretariado Executivo. Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2007. Disponível em: https://www.fenassec.com.br/site/pdf/artigos_trab_cientificos_a_formacao_academic_a_e_a_atuacao_profissional_do_secretario_executivo_completa.pdf . Acesso em: 28 de set. 2023.
- CAPPELLI, P. Making the Most Online Recruiting. **Harvard Business Review**, 2001. Disponível em: <https://hbr.org/2001/03/making-the-most-of-on-line-recruiting>. Acesso em 10 de set. 2023.
- CATHO**. Pesquisa de Tendência para RH 2023. 2023. Disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F90834%2F1674137559Guia-de-Tendencias-de-RH-para-2023-Catho.pdf?utm_campaign=rc_email_1__guia_de_tendencias_rh_para_2023&utm_medium=email&utm_source=RD+Station>. Acesso em: 29 de out. 2023.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier. 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**: O Capital Humano das Organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recurso humanos**: O Capital Aberto das Organizações. 11. ed, São Paulo: Atlas, 2020.
- COLAVITTI, Fernanda. As competências mais valorizadas nas empresas para 2023. **VocêRH**. 2023. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/futurodotrabalho/as-competencias-mais-valorizadas-nas-empresas-para-2023>. Acesso em: 10 out. 2023.
- CONTRERAS, C. A. R.; ALMAGUER, K. P. J.; TOVAR, Y. S. Perceptions of the impact of training, compensation and recruitment on project effectiveness. **Ad-Minister**, [S.L.], n. 27, p. 81-104, 2015. Universidad EAFIT. <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.27.1>. Disponível em: <https://doi.org/10.17230/ad-minister.27.1>. Acesso em: 15 out. 2023.
- CORONAS, T.; Oliva, M. "E-Human Resources Management": Managing Knowledge People. Hershey: **Idea Group Publishing**, 2015.
- DALMAU, M. B. L.; TOSTA, K. C. B. T. **Mapeamento e gestão de competências**. Florianópolis: Ed. UFSC, 2009.

DALPOZZO, M.; WEY, J. **Gerenciando treinamento & desenvolvimento?** Back to the future. In: Manual de Treinamento e Desenvolvimento. Makron Books, São Paulo, 1994.

DEBORTOLI, S.; DIEHL, L.; BRAIDO, G. M. ANÁLISE DO MERCADO DE TRABALHO A PARTIR DA PERCEPÇÃO DE PESSOAS DESEMPREGADAS. **Revista Destaques Acadêmicos**, [S.l.], v. 11, n. 1, abr. 2019. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/2161/1489>. Acesso em: 12 jul. 2023.

DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. **Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa**. In: DENZIN, N. K. e LINCOLN, Y. S. O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 15-41, 2006.

DHAMIJA, P. E-Recruitment: A Roadmap Towards E-Human Resource Management. **Journal of Arts, Science & Commerce**,3(2) 33-39, 2012.

DRNEVICH, P.L.; CROSON, D.C. **Information technology and business-level strategy: toward an integrated theoretical perspective**. MIS Quarterly, v.37, n.2, 2013.

DUTRA, J. S. **Competências: conceitos e instrumento para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2008.

DRUCKER, P.F. **Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século**. São Paulo: Pioneira, 1996.

Empregos e Vagas de Empregos em todo o Brasil. Catho. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/>>. Acesso em: 26 de out. 2023.

FARIA, D. de S.; BAÊTA, O. V.; DE FARIA, D. A. Secretariado Executivo: Análise Bibliográfica do Perfil Requerido pelo Mercado de Trabalho. **Revista de Ciências Jurídicas e Empresariais**, [S. l.], v. 13, n. 2, 2015. Disponível em: <https://revistajuridicas.pgsscogna.com.br/juridicas/article/view/758>. Acesso em: 12 jul. 2023.

FAÉ, M.; MACHADO, M. C.; STOCCO, J. A. P. Ensino superior e atuação profissional: a visão social acerca do Secretariado Executivo. **Secretariado Executivo em Revist@**, [S. l.], v. 9, 2014. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/4037>. Acesso em: 20 out. 2023.

FAISSAL, R. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

FILENGA, D.; MOURA, V. F.; RAMA, A. L. F. Gestão por competências: análise metodológica e proposição de um instrumento para gestão de pessoas. **Anais do XXXIV Encontro da AnpadEnanpad**, Rio de Janeiro, 2010.

FISCHER, A. L. et. al. **Absorção do conceito de competência em gestão de pessoas: a percepção dos profissionais e as orientações adotadas pelas empresas.** In: DUTRA.J.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2008.

FISHER, C. D.; BOYLE, G. J.. Personality and Employee Selection: credibility regained. **Asia Pacific Journal Of Human Resources**, [S.L.], v. 35, n. 2, p. 26-40, 1997. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/103841119703500204>. Acesso em: 15 out. 2023.

FLEURY, M. T. L; FLEURY A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea.** Edição Especial, p. 183-196, 2001. Disponível em: <https://rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/152/156>. Acesso em: 24 de ago. 2023.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, M. M. Jr. **Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional.** In: FLEURY, M. T.L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FENASSEC. Federação Nacional das Secretárias e Secretários. **A origem da Profissão de Secretária.** Disponível em: https://fenassec.com.br/site/b_osecretariado_historico.html. Acesso em: 16 de set. 2023.

FENASSEC. Federação Nacional das Secretárias e Secretários. **Código de Ética.** Disponível em: https://fenassec.com.br/site/b_osecretariado_codigo_etica.html#:~:text=%2D%20Compete%20%C3%A0s%20Secret%C3%A1rias%20e%20Secret%C3%A1rios,a%20capacidade%20e%20as%20limita%C3%A7%C3%B5es. Acesso em: 04 de set. 2023.

GOMES, A. F. P. **Recrutamento nas redes sociais on-line.** Dissertação (Mestrado). Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Economia e Gestão, 2011. Disponível em: <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/3394>. Acesso em: 20 de out. 2023.

HAMZA, P. et al. **Recruitment and Selection: The Relationship between Recruitment and Selection with Organizational Performance.** 2021. Disponível em: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3851335. Acesso em: 20 de out. 2023.

Huber, V. L. et al. Viés de decisão e estratégias de seleção de pessoal. **Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana**, v. 40, n. 1, p.136–147, 1987. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(87\)90009-4](https://doi.org/10.1016/0749-5978(87)90009-4). Acesso em: 20 de out. 2023.

KLEINMANN, M. et al. A different look at why selection procedures work: The role of candidates' ability to identify criteria. **Organizational Psychology Review**, v. 1, n. 2, p.128-146, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2041386610387000>. Acesso em: 21 de out. 2023.

KOSACHENCO, Camila. **Conheça as novas técnicas de recrutamento de pessoal que buscam atrair mais candidatos**. Disponível em: <http://zh.clicrbs.com.br/rs/vida-eestilo/noticia/2015/06/conheca-as-novas-tecnicas-de-recrutamento-de-pessoal-que-buscamatrair-mais-candidatos-4787695.html>. Acesso em: 14 de out. 2023.

LAM, Camila. Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas? **Exame**. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas/>. Acesso em: 14 de out. 2023.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LAKSHMI, S.L. E-recruitment: a boom to the organizations in the competitive world. **IOSR Journal of Business and Management**, v. 25, p. 25-28, 2017. Disponível em: <https://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/ncibppte-volume-1/1019.pdf>. Acesso em: 21 de out. 2023.

LE BOTERF, G. **De la compétence. Essai sur un attracteur étrange**. Paris: Les Editions d'organisation, 1994.

LIMONGI-FRANÇA, A. C; ARELLANO, E. B. **Liderança, poder e comportamento organizacional**. As pessoas na organização. Tradução. São Paulo: Gente, 2002. Disponível em: https://repositorio.usp.br/single.php?id=001256830&locale=en_US. Acesso em: 28 de ago. 2023.

LINKEDIN. Sobre o LinkedIn. 2023. Disponível em: < <https://about.linkedin.com/pt-br>>. Acesso em: 27 de out. 2023.

LOBOSCO, M. Relatório do LinkedIn: essas quatro ideias estão moldando o futuro do RH e da contratação. **LinkedIn**. 2019. Disponível em: <https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/global-recruiting-trends>. Acesso em: 10 out. 2023.

MARIANI, M. G.; CHIESA, R.; GILL, H. Self-efficacy and justice perceptions in personnel selection: A moderated mediation model. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 25, n. 2, p. 203–211, 2017. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ijsa.12173>. Acesso em: 10 de out. 2023.

MELO, P. et al. **Marketing pessoal e empregabilidade [recurso eletrônico]: do planejamento de carreira ao networking**. São Paulo: Érica. 2014. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536517872/cfi/2!/4/4@0.00:0.00>. Acesso em: 10 de out. 2023.

MORAES, F. C. C. **Formação de competência**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2008.

MINDIA, P.M.; HOQUE, M. K. Efeitos do recrutamento eletrônico e da Internet no processo de recrutamento: um estudo empírico sobre empresas multinacionais de Bangladesh. **Revista Internacional de Pesquisa Científica e Gestão (IJSRM)**, v. 6, n. 1, 2018. Disponível em: <https://ijsrm.net/index.php/ijsrm/article/view/1219>. Acesso em: 26 out. 2023.

MIRANDA, S. V. **Identificando competências informacionais**. Ciência da Informação, Brasília, v. 33, n. 2, p. 112-122, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/Tbx3GhXh96kbDCJZYwYnbh/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 de set. 2023.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **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. Brasília. 2005. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/cne/arquivos/pdf/rces003_05.pdf. Acesso em 11 de nov. 2023.

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, 2016. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/400>. Acesso em: 02 de jun. 2023.

MÜLLER, R.; DE OLIVEIRA, V. S.; CEGAN, E. Perfil do (A) Profissional de Secretariado Executivo na Gestão Contemporânea: Evidências a Partir dos Ingressantes no Mercado de Trabalho na Cidade de Curitiba e, das Demandas Empresariais. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.l.], v. 6, n.3, p. 129-151, dez. 2015. ISSN 2178-9010. Disponível em: <https://www.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/453>. Acesso em: 02 jun. 2023.

MCCLELAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. American Psychologist, 28, 1-4, 1973.

NATALENSE, M. L. C. **Secretária executiva: manual prático**. São Paulo: IBO, 1998.

NONATO JUNIOR, R. **Epistemologia e teoria do conhecimento em Secretariado Executivo**. 2009. Expressão Gráfica. 2009.

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

OSMAN, Maddy. Estatísticas e Fatos do LinkedIn (2023). **Kinsta**. 2023. Disponível em: <https://kinsta.com/pt/blog/estatisticas-e-fatos-do-linkedin/>. Acesso em: 10 out. 2023.

PAES, R. V. O. et al. Panorama da atuação do profissional de secretariado executivo na Universidade Federal do Pará através da gestão por competências. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 10, n. 3, p. 163-191, 2019. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/1034>. Acesso em: 08 maio 2023.

PERETTI, J. **Recursos Humanos**. 3 ed. Lisboa: Edições Silabo, 2007.

Pesquisa Salarial: Compare os cargos e salários da tabela salarial de sua empresa. Disponível em: https://www.catho.com.br/salario/action/artigos/Modelos_de_Habilidades_e_Competicencias.php#:~:text=De%20inicio%2C%20%C3%A9%20importante%20esclarecer. Acesso em: 26 out. 2023.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 2. ed. São Paulo: LTR, 1996.

PRAHALAD, C. K., & Hamel, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, 68(3), p. 79-91, 1990.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico:** métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RABAGLIO, O. **Seleção por Competência: uma ferramenta diferenciada para captação de talentos Humanos**. Disponível em: <http://www.rabaglio.com.br/artigo.php?idart=4>. Acesso em:

RIBEIRO, A. I. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

RODRIGUES, L. M. et al. A ATUAÇÃO DO PROFISSIONAL DE SECRETARIADO EXECUTIVO NA GESTÃO DE PROCESSOS. **Diálogos Interdisciplinares**, 5(1), p.65-80, 2016. Disponível em: <https://revistas.brazcubas.br/index.php/dialogos/article/view/126>. Acesso em: 08 de maio 2023.

ROBERTSON, I. T.; Smith, M. Personnel selection. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74(4), p. 441-472, 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1348/096317901167479>. Acesso em: 02 de set. 2023.

RODIGHERO, D.; GRZYBOVSKI, D. **Gestão do conhecimento e o profissional secretário executivo**. Gestão secretarial: formação e atuação profissional. Passo Fundo: Editora da Universidade de Passo Fundo, 2009.

SÁLA, J. S. **Guia de Informação para Secretários Executivos**. Brasília. Disponível em:

https://fenassec.com.br/site/pdf/artigos_trabalhos_guia_secretariado_janeide.pdf.

Acesso em: 15 de set. 2023.

SANTOS, B. G. S. dos. **Secretariado Jurídico Remoto**: um estudo sobre as configurações do trabalho. 2023. 79 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Secretariado Executivo) – Escola de Administração, Universidade Federal da Bahia. Salvador, BA, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/37788>. Acesso em: 20 de nov. 2023.

SANTOS, M. E.; 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, p. 7, 21-35, 2011. Disponível em: <https://seer.upf.br/index.php/ser/article/view/2324>. Acesso em: 25 de maio 2023.

SILVA, V.L; ARAÚJO, D.S. O PROFISSIONAL DE SECRETARIADO E O USO DAS TECNOLOGIAS DE COMUNICAÇÃO E INFORMAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES. **Revista Científica Semana Acadêmica**. Fortaleza, ano MMXVIII, Nº. 000128, 08/08/2018. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/artigo/o-profissional-de-secretariado-e-o-uso-das-tecnologias-de-comunicacao-e-informacao-nas>. Acesso em: 12 de jun. 2023.

SILVA, M. L.; NUNES, G. S. **Recrutamento & Seleção de Pessoal**. São Paulo: Érica, 2002.

SOUZA, D.A.; SANTOS, I.F. Uso da tecnologia da informação no processo de recrutamento e seleção. **XIII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/952469.pdf>. Acesso em: 04 de nov. 2023.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SHACKLETON, V.; NEWELL, S. European Management Selection Methods: A Comparison of Five Countries. **International Journal of Selection and Assessment**, v. 2, n. 2, p. 91–102, abr. 1994. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-2389.1994.tb00155.x>. Acesso em: 04 de nov. 2023.

SCHUMACHER, A. J.; PORTELA, K. C. A.; BORTH, M. R. **Ferramentas do Secretário Executivo**. 2 ed. Cuiabá: Dos autores, 2013.

STANK, C. **Avaliação de desempenho baseada em competências**: um estudo em uma escola de Caxias do sul. (Monografia) Ciências Contábeis. Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, p. 80. 2010. Disponível em:

<https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/1570/TCC%20Cristine%20Stank.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 20 de nov. 2023.

THOMAS, S.; RAY, K. Recruitment and the Web: High-Tech Hiring. **Business Horizons**, 2000.

WESINSTEIN, D. The psychology of behaviorally-focused résumés on applicant selection: Are your hiring managers really hiring the 'right' people for the 'right' jobs?. **Business Horizons**, 55(1), p. 53-63, 2012.

ZARIFIAN, P. **A gestão pela competência. Rio de Janeiro**: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996.

ZARIFIAN, P. **Objectif compétence**: pour une nouvelle logique. Paris: Editions Liaisons, 1999.

ZIDE, J., E., B.; Shahani-Denning, C. LinkedIn and recruitment: how profiles differ across occupations. **Employee Relations**, 36(5), p. 583-604, 2014.

ZIPRECRUITER. Complete Guide to Soft Skills. 2023. Disponível em: <https://www.ziprecruiter.com/career/career-growth/complete-guide-to-soft-skills>. Acesso em: 10 out. 2023.