



## Profissionais de Secretariado: caracterização do perfil requerido pelos empregadores portugueses

### Secretaries/office management professionals: characterisation of the profile required by Portuguese employers

Sílvia Isabel do Rosário Ribeiro<sup>1</sup>

Ana Rita Paçó Calvão<sup>2</sup>

Anabela Valente Simões<sup>3</sup>

**Resumo:** Este trabalho apresenta os resultados da análise de 844 anúncios de emprego para a área de Secretariado, publicados, em Portugal, no *Jornal Expresso* (formato papel), entre 1978 e 2018 e tem como objetivo geral identificar o perfil de profissional desta área procurado pelos empregadores durante estas quatro décadas. Sabendo que o profissional de Secretariado tem, atualmente, responsabilidades e características bastante diferentes das que lhe eram próprias no passado, este trabalho tem como objetivos específicos identificar alterações nos requisitos (idade, género, formação e experiência) presentes nos anúncios em análise e rastrear o espectro de competências – técnicas e transversais – mais relevantes para os empregadores. Os resultados confirmam mudanças significativas, nomeadamente no que concerne às profissões procuradas, ao género dos profissionais, ao domínio de ferramentas e técnicas de apoio à função, com o aparecimento e progressiva solicitação das ferramentas informáticas, bem como no que respeita às competências transversais mais valorizadas.

**Palavras-chave:** Secretariado. Anúncios de emprego. Perfil de competências.

**Abstract:** This work presents the results of the analysis conducted to 844 job advertisements for secretarial/office management vacancies published in Portugal in the newspaper *Jornal Expresso* (paper format) between 1978 and 2018. It aims to identify these professionals' profile, from an employer's perspective, over the course of the last four decades. Presently, secretarial/office management professionals have responsibilities and attributes that differ significantly from those of the past. With this premise in mind, this work aims, on the one hand, at identifying the evolution of the age, gender, training and experience requirements published in the analysed job ads; on the other hand, it seeks to track the spectrum of skills – both technical and transversal – considered as most relevant by employers. The results

<sup>1</sup> Doutora Linguística Portuguesa, Docente na Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro (ESTGA/UA, Portugal).

<sup>2</sup> Doutora em Ciências Agronómicas e Florestais, Docente na ESTGA/UA (Portugal).

<sup>3</sup> Doutora em Cultura, Docente na ESTGA/UA (Portugal).

confirm that fundamental changes have occurred, namely with regards to the sought professional categories, the professionals' gender, and the range of tools and techniques necessary to accomplish the required tasks, especially after the introduction and progressive demand of computer skills. Moreover, the set of the most valued transversal skills has undergone significant changes as well.

**Keywords:** Office management. Job advertisements. Competences.

## Introdução

Na vasta panóplia de mudanças vivenciadas pela sociedade portuguesa na sequência da transição para o regime democrático, em 1974, destacam-se, pela sua influência em muitas outras áreas da sociedade, as alterações respeitantes ao mercado laboral – como a tendência para a terceirização, a maior presença de mulheres, a internacionalização, a informatização e a automatização de diversos setores – e ao próprio funcionamento interno de empresas e instituições, nas quais as relações sociais e funcionais sofreram grandes transformações (Barreto, 2015).

Neste âmbito, as funções exercidas em contexto organizacional nos dias de hoje divergem substancialmente daquelas que caracterizavam o mercado laboral no final da década de setenta do século passado: assistiu-se ao surgimento de novas necessidades e, portanto, de novas funções, verificou-se o esvaziamento e a extinção de outras e, para a maioria, constatou-se uma alteração significativa das responsabilidades a elas inerentes e das competências necessárias para a sua execução (Ramos, Sousa, & Monteiro, 2009). Como destacam Villardón-Gallego, Yaniz e Moro (2014), o século XXI diferencia-se dos séculos precedentes no que concerne às competências de que os cidadãos precisam para trabalhar ou para exercer a sua cidadania.

Especificamente na área do Secretariado, aqui entendida como o extenso domínio de atuação de múltiplos profissionais que “desenvolvem a sua atividade na área do apoio administrativo e da assessoria direta [...] e que contribu[em] de forma pró-ativa e assertiva para a obtenção dos objetivos estratégicos organizacionais” (Santos, 2014, p. 13), ocorreram também mudanças significativas, nas últimas décadas, seja ao nível das responsabilidades atribuídas aos profissionais, seja ao nível das competências que deles se esperam (Borges, 2015).

Na realidade, e como afirmam Bartolotto e Willers (2005, p. 46), “os profissionais [de secretariado] tiveram que rever e renovar seu modo de executar as atribuições inerentes à profissão, reconstruindo-se a cada nova situação e a cada nova tecnologia que lhes era apresentada”. Por isso, hoje, o perfil destes profissionais é “ajustado às exigências e

demandas organizacionais [...] passando de um perfil meramente técnico para um de assessoria e gestão” (Cielo, Schmidt, & Wenningkamp, 2014, p. 51).

Embora internacionalmente existam já alguns estudos (Mandey, 2016; IMA – International Management Assistants, 2020) que procuram identificar as características próprias dos profissionais de Secretariado, em Portugal, continua por definir este perfil profissional, entendido como conjunto de competências necessárias para o exercício de uma actividade ou de uma profissão (Tomás, 2001). Além disso, e como referem Abreu e Ramos (2019, p. 28), neste país “não há regulamentação oficial para o exercício da função, i.e., não há qualquer legislação que determine quem tem acesso à função e quais os requisitos de formação necessários”.

Neste contexto, a inexistência de um perfil de profissional que retrate as características mais valorizadas pelos empregadores nesta área de atuação é um problema que terá de ser resolvido para que se possa avançar para a oficialização da profissão e da carreira dos profissionais de Secretariado. Surge, por isso, uma questão a que importa responder: Quais serão os traços próprios deste perfil profissional, na perspetiva dos empregadores, e de que modo terão evoluído para responder às alterações da sociedade?

Assim, o estudo que agora se desenvolve tem como objetivo geral identificar o perfil de profissional de Secretariado procurado pelos empregadores portugueses durante as últimas quatro décadas (mais propriamente, entre 1978 e 2018), procurando, especificamente, (i) identificar alterações nos requisitos (idade, género, formação e experiência) presentes em anúncios de emprego publicados em Portugal neste período, para a área de Secretariado, e (ii) rastrear o espectro de competências – técnicas e transversais – mais relevantes para os empregadores.

Esta pesquisa ancora-se na análise de anúncios de emprego, uma vez que estes refletem as reais necessidades do tecido empresarial, e, por isso, permitem identificar as características dos profissionais mais valorizadas pelos empregadores. Trata-se de um estudo que ganha particular relevância no contexto nacional português, em que, para além de escassearem os trabalhos de investigação aplicados ao Secretariado (conforme se verifica pela ausência de trabalhos nas plataformas RCAAP, B-on e GoogleScholar), não existem referenciais oficiais, nem relativos à formação nem ao exercício profissional nestes domínios (Abreu & Ramos, 2019). Este estudo poderá contribuir, por isso, não apenas para a consolidação da profissão e para a oficialização da carreira, mas também para a sustentação de eventuais ajustes aos planos curriculares dos cursos de Secretariado ministrados nas Instituições de Ensino Superior portuguesas.

Assim, este artigo inclui, primeiramente, uma reflexão em torno do que hoje se entende por competência(s), abordando aquelas que são, na perspectiva de diversos autores, as competências associadas ao perfil dos profissionais sob escopo. De seguida, explana-se o estudo desenvolvido, explicitando a metodologia aplicada e apresentando os resultados obtidos, nomeadamente o perfil do profissional de Secretariado resultante da análise efetuada. Nas considerações finais reflete-se sobre a consecução dos objetivos geral e específicos, elencam-se as limitações do estudo e listam-se algumas propostas de trabalho futuro.

### Referencial Teórico

A definição do perfil profissional associado a uma dada área de atuação assenta, entre outros aspetos, na enumeração dos conhecimentos, aptidões e competências relevantes para o exercício das funções em causa (ESCO, 2020).

Perspetivadas de forma diferente consoante a área científica ou campo de aplicação em questão, as competências correspondem a “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor económico à organização e valor social ao indivíduo” (Fleury & Fleury, 2001, p. 188). Também Rabaglio (2001) reforça a ideia de que as competências assentam em três pilares – conhecimentos, habilidades e atitudes –, que, assumidos como diferenciadores de cada pessoa, têm repercussões no seu desempenho e nos resultados que atinge.

Partindo desta base tripartida em que assenta o conceito de competência, vários autores (Cabral-Cardoso, Estêvão, & Silva, 2006; Swiatkiewicz, 2014) têm proposto a diferenciação entre competências técnicas e competências transversais ou comportamentais. As primeiras, incluindo o saber e o saber-fazer, são assumidas como aquelas que envolvem a aplicação de conhecimento e de procedimentos especializados (Rankin & Shumack, 2017). As competências transversais ou comportamentais, relacionadas com o pilar das atitudes, dizem respeito a capacidades ou características de um indivíduo que, podendo ser transferíveis e aplicáveis em vários contextos e em vários momentos, lhe permitem atuar de forma eficaz (Moreno, 2006), facilitando, assim, a empregabilidade e o sucesso (Cabral-Cardoso et al., 2006).

Desde o início do século XXI que se assume de forma bastante generalizada que a articulação de competências técnicas e competências transversais é indispensável nas mais diversas áreas de atuação laboral (Cabral-Cardoso et al., 2006), sendo, por isso, também uma necessidade para os profissionais de Secretariado. Na realidade, e como sublinham Almeida,

Borini e Souza (2018, p. 3), “quando uma empresa contrata um profissional de secretariado ela deseja que contemple dois níveis de competência: técnica e comportamental”.

Na literatura portuguesa referente à caracterização dos profissionais desta área (Santos, Brunheta, & Franco, 2016; Borges, 2015; Ardions, Romero, & Sequeira, 2006), e apesar de as competências necessárias ao exercício profissional não serem apresentadas de forma coincidente, como se visualiza na Figura 1, é possível a agregação destas competências em dois grandes grupos: o das técnico-científicas ou profissionais e o das competências transversais ou comportamentais/pessoais.

**Figura 1. Competências próprias dos profissionais de Secretariado (perspetiva portuguesa).**

Autores	Tipologia de competências proposta	Exemplos
Santos, Brunheta e Franco (2016)	Competências científicas e tecnológicas	Língua materna, línguas estrangeiras, protocolo, contabilidade e gestão, comunicação interpessoal e intercultural
	Competências comportamentais	Trabalho em equipa, criatividade, flexibilidade e cooperação, gestão de tempo e de tarefas
	Competências profissionais	Conhecimento do mundo empresarial e da cultura da empresa
Borges (2015)	Competências pessoais	Discrição, organização, pró-atividade, autonomia, bom senso, serenidade
	Competências interpessoais	Assertividade, empatia, simpatia, cortesia, diplomacia, espírito de equipa
	Conhecimentos técnicos	Informática, língua materna, línguas estrangeiras, expediente geral de escritório
Ardions, Romero e Sequeira (2006)	Características pessoais	Organização e método, boa memória, maturidade emocional, iniciativa, inteligência, espírito de cooperação, espírito de adaptação, critério, discrição e boa presença
	Características profissionais	Cultura geral, facilidade de expressão oral e escrita, datilografia, estenografia, línguas estrangeiras, tecnologias de informação, arquivo e documentação

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Entretanto, as constantes alterações a que temos assistido nas sociedades em que nos integramos tornam claro que “ser competente numa situação de trabalho nos dias de hoje não tem o mesmo significado que tinha ser competente há 50 ou há 30 anos atrás” (Cabral-Cardoso, et al., 2006, p. 16). No caso dos profissionais de Secretariado, fruto da atribuição de cada vez mais responsabilidades e da interação constante e regular com as chefias e com os demais atores organizacionais (Moura, 2008; France, 2015), tem-se assistido a uma evolução notória não apenas nas funções que lhes estão associadas, mas também nas competências que se lhes exigem (Müller, Oliveira, & Cegan, 2015). Nas últimas décadas, e em consonância

com a evolução das próprias organizações e das sociedades,

os profissionais tiveram que rever e renovar seu modo de executar as atribuições inerentes à profissão, reconstruindo-se a cada nova situação e a cada nova tecnologia que lhes era apresentada. A incorporação de novas competências e habilidades permitiu-lhes ocupar mais espaço junto aos dirigentes e às equipes de trabalho (Bartolotto & Willers, 2005, p. 46).

As novas configurações sociais e económicas deste início do século XXI exigem “um perfil profissional polivalente, multifuncional com iniciativa e criatividade” (Santos & Moretto, 2011, p. 27), que tenha capacidade de se reconfigurar e que “se mantenha atualizado e busque incessantemente conhecer e saber mais, na medida em que o mundo atual se encontra constantemente em mudança” (Santos, Guedes, & Roque, 2016, p. 121).

O profissional de Secretariado atual, podendo receber várias denominações, conforme apontam estudos aplicados a diferentes geografias, como os de Tuorinsuo-Byman (2008) ou Erviti, Fernández-Vallejo e Razkin (2016), é um ator organizacional cujas responsabilidades e competências são muito diversas daquelas que lhe eram próprias na primeira metade do século XX (Bartolotto & Willers, 2005; France, 2015; Santos et al., 2016). Trata-se, hoje, de um ator central nos cenários organizacionais em que opera, seja pelas suas competências transversais, uma vez que é visto como “um negociador, programador de soluções, empreendedor, mostrando iniciativa, proatividade, comprometimento” (Lasta & Durante, 2008, p. 54), seja pelas competências técnicas, cada vez mais amplas e complexas (Cordeiro & Giotto, 2011).

## Metodologia

Este trabalho corresponde a uma pesquisa de natureza aplicada, sendo que, em relação aos objetivos, possui caráter exploratório e descritivo (Gray, 2016): exploratório, uma vez que visa estudar um fenómeno sobre o qual ainda não há, para o contexto português, conhecimento suficiente, e descritivo, pois pretende traçar um retrato do perfil do profissional de Secretariado requerido pelos empregadores portugueses nos últimos 40 anos.

A pesquisa exploratória assentou inicialmente numa revisão bibliográfica e documental, e, em seguida, na recolha de dados de uma fonte secundária (as informações publicadas pelo *Jornal Expresso*). A análise dos dados baseou-se numa abordagem quantitativa (Cooper & Schindler, 2016).

Para a realização deste estudo, analisaram-se anúncios de emprego publicados em Portugal, no *Jornal Expresso*, entre 1978 e 2018. O acesso aos jornais ocorreu mediante



consulta presencial dos vários números em bibliotecas dotadas das valências de hemeroteca.

A opção por este órgão de comunicação social decorreu, por um lado, do facto de ser uma publicação cuja origem é muito próxima, em termos temporais, do início da democracia portuguesa, pelo que a sua análise permite acompanhar a evolução do país durante estas últimas quatro décadas e meia e, por outro, do facto de esta publicação ser, de acordo com Anuário da Comunicação 2014-2015 (Cardoso, Mendonça, & Paisana, 2016), o semanário com maior quota de mercado no país.

Apesar de a primeira edição do *Jornal Expresso* ter surgido em 1973, apenas a partir de 1978 se regista a presença continuada de uma secção específica dedicada à publicação de anúncios de emprego, razão pela qual se iniciou a coleta de dados para este trabalho precisamente nesse ano. Para cada ano, foram tidos em conta os anúncios publicados no mês de março, considerando que este período de fecho do primeiro trimestre, coincidindo com a época de concretização das decisões de contratação habitualmente definidas na transição de ano civil, revela fortes taxas de recrutamento de novos colaboradores (Pôle Emploi, 2018).

Tendo em conta a diversidade de designações associadas ao domínio do Secretariado (Santos, Brunheta, & Franco, 2016; Sabino & Gonçalves, 2016), optou-se por recolher anúncios para sete profissões, frequentemente enquadradas, no contexto português e no período temporal a que reporta o estudo, no âmbito do Secretariado: Administrativo(a), Correspondente, Datilógrafo(a), Escriturário(a), Rececionista, Secretário(a) e Secretário(a) de Direção. Anúncios para profissionais deste macrodomínio, mas cujas designações não correspondiam a estas sete profissões (como, por exemplo, aqueles em que se conjugavam duas profissões – “Assistente-Rececionista”, “Secretária-Tradutora”), foram integrados na categoria “Outros”. No total, obtiveram-se 844 anúncios.

Esclarece-se que, na realidade portuguesa da segunda metade do século XX, “Correspondente” era a designação usada para fazer referência ao profissional de Secretariado que assegurava funções de apoio administrativo e de comunicação em línguas estrangeiras. Refira-se, ainda que, para este estudo, foram tidas em conta as vagas para Escriturário(a) entendido como o(a) profissional de apoio genérico/transversal às atividades de escritório e não como contabilista.

Para a caracterização do perfil dos profissionais, e de modo a padronizar as informações que surgiam nos vários anúncios, organizaram-se os dados em quatro grandes áreas (perfil geral, competências técnicas, competências transversais e outros requisitos), assegurando-se, desta forma, uma maior facilidade no tratamento e na leitura dos dados recolhidos.

No “perfil geral”, encontram-se informações genéricas relativas ao indivíduo que se pretende recrutar. Nas “competências técnicas”, agrupam-se requisitos relacionados com competências e conhecimentos específicos da área profissional do Secretariado, identificados a partir da adaptação das perspectivas de autores como Santos, Brunheta e Franco (2016) e Borges (2015). As “competências transversais” abarcam aquelas que, não sendo exclusivas destes profissionais, contribuirão para o sucesso dos indivíduos em qualquer contexto profissional (Cabral-Cardoso et al., 2006). Por fim, nos “Outros requisitos”, incluem-se pedidos relativos não a competências mas a aspetos circunstanciais como a disponibilidade e/ou a residência próxima. Na Figura 2 identificam-se, com detalhe, as áreas de caracterização do perfil dos profissionais definidas com base nos dados recolhidos.

**Figura 2. Áreas de caracterização do perfil dos profissionais definidas com base nos dados recolhidos**

Perfil Geral	Competências Técnicas	Competências Transversais	Outros Requisitos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Idade</li> <li>• Género</li> <li>• Experiência</li> <li>• Formação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domínio de línguas</li> <li>• Domínio de ferramentas e técnicas de apoio à função</li> <li>• Aptidões em áreas afins</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicação</li> <li>• Relacionamento interpessoal</li> <li>• Determinação/Persistência</li> <li>• Dinamismo</li> <li>• Autonomia</li> <li>• Organização e Método</li> <li>• Boa apresentação</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Proatividade</li> <li>• Capacidade de adaptação/flexibilidade</li> <li>• Maturidade emocional</li> <li>• Cultura geral</li> <li>• Espírito de equipa</li> <li>• Rígor</li> <li>• Disponibilidade/Dedicação</li> <li>• Valores de base (honestidade, lealdade, idoneidade, ética, discrição...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidade imediata</li> <li>• Disponibilidade para deslocações</li> <li>• Carta de condução</li> <li>• Viatura própria</li> <li>• Residência próxima</li> <li>• Outro</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Os termos utilizados para classificar as competências transversais resultam de uma harmonização da diversidade de designações encontradas para uma mesma característica. Assim, por exemplo para a competência “Iniciativa”, foram considerados os anúncios que solicitavam iniciativa e também os que referiam capacidade de inovação, empreendedorismo, criatividade.

O tratamento dos dados incidu em duas vertentes distintas, por um lado, a análise global de cada aspeto estudado, e, por outro, a sua evolução temporal. Adotou-se como procedimento de análise quantitativa a estatística descritiva em conformidade com Holcomb (2016). Como o número de anúncios analisados não foi o mesmo em todos os anos, recorreu-



se essencialmente às frequências relativas para explicar os resultados obtidos.

### Análise e discussão dos resultados

O número de anúncios recolhidos não foi regular ao longo dos quarenta e um anos sob escopo. Os últimos anos em análise (sobretudo os anos 2009-2018) têm dados menos representativos da realidade, na medida em que, dando conta apenas dos anúncios publicados na versão impressa do *Jornal Expresso*, excluem os anúncios que, neste período, foram colocados em linha, através da plataforma [ExpressoEmprego.pt](http://ExpressoEmprego.pt). Na Figura 3 identificam-se os totais de ofertas analisadas por ano, para as sete profissões acima listadas, correspondendo a um total de 844.

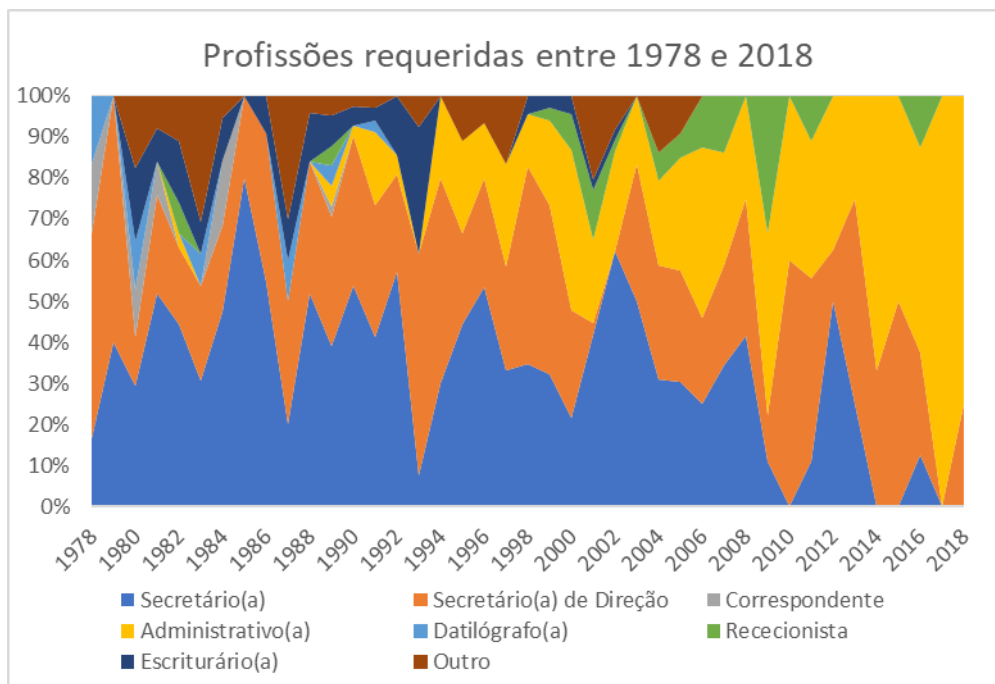
Figura 3. Número de anúncios analisados por ano entre 1978 e 2018



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Esclarece-se que o ano de 2001, de acordo com os dados da Base de Dados Portugal Contemporâneo (PORDATA, s/d), corresponde a um dos anos de menor taxa de desemprego no período entre 1983 e 2019. Salienta-se ainda que, neste período, as necessidades de trabalhadores no âmbito do secretariado se terão acentuado em razão de múltiplos fatores, como a entrada em circulação do Euro (janeiro de 2002).

No que respeita às profissões analisadas, a Figura 4 mostra a evolução temporal registada. Em termos globais, verifica-se que as vagas para “Secretário(a)” são as mais comuns (40,9%), seguidas das vagas para “Secretário(a) de Direção” (28,3%) e para “Administrativo(a)” (16,9%).

**Figura 4. Profissões analisadas ao longo do tempo**

Fonte: Elaboração própria, 2018.

A Figura 4 permite constatar alguma evolução nas profissões analisadas, sobretudo porque as vagas para “Correspondente” surgem apenas nos primeiros anos em estudo, desaparecendo por completo ainda na década de 1980. Situação semelhante ocorre com a profissão de “Datilógrafo(a)”, na medida em que estas vagas surgem apenas entre 1978 e 1991, nunca com um carácter contínuo ou regular. As vagas para “Escriturário(a)” também se concentram nos primeiros quinze anos em análise, sendo que, depois de 1993, estas vagas começam a rarear, desaparecendo por completo a partir de 2003. Em contrapartida, a profissão de “Administrativo” é muito pouco representada na primeira década em análise, começando os anúncios para estas vagas a aumentar regularmente a partir de meados da década de 1990.

### 3.1 Perfil geral

No perfil geral são tratados os aspetos relacionados com a idade, género, experiência e formação explicitados nos textos dos anúncios.

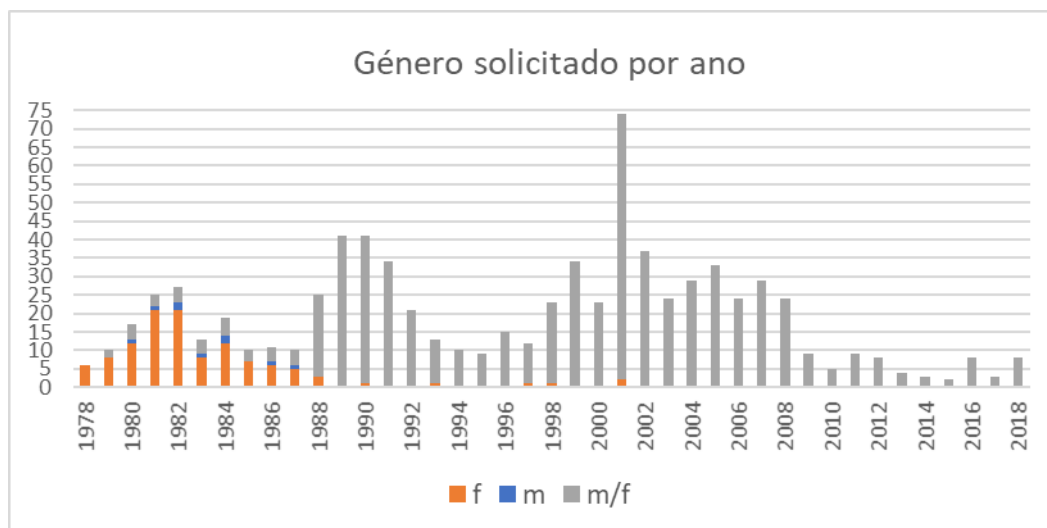
#### Idade e Género

Os requisitos referentes à idade ocorrem em 37% dos anúncios analisados. Nestes,

identifica-se como idade mínima solicitada os 20 anos e como idade máxima os 45 anos. De acordo com os dados obtidos, os requisitos, a este nível, não sofreram alterações substanciais ao longo do período em análise, prevalecendo a classe “até 35 anos”, seguida das classes “até 30 anos” e “entre 25 e 35 anos”.

No que respeita ao género, entre 1978 e 1985, regista-se sempre um claro predomínio de anúncios que, explicitamente, solicitam candidatas. Os dois anos seguintes (1986-1987) afiguram-se como anos de transição, na medida em que, embora os anúncios que solicitam mulheres para ocupar as vagas em causa continuem a ser maioritários, já não há uma diferença tão significativa entre ambos os sexos. A partir de finais da década de 1980, as empresas passam a recrutar maioritariamente candidatos masculinos ou femininos, sem preferência por um dos sexos, apenas com algumas exceções pontuais. Percebe-se, da análise destes dados, representados na Figura 5, que, efetivamente, as funções de Secretariado deixaram de ser entendidas como um domínio exclusivo das mulheres, estando as vagas abertas, também em resultado da cada vez maior igualdade de género no mercado laboral português, a candidatos de ambos os sexos.

**Figura 5. Evolução quanto ao género solicitado nas ofertas de emprego**



Fonte: Elaboração própria, 2018.

### Experiência

Em 65,8% dos anúncios existem requisitos em termos de experiência, sendo que esta é exigida em 61,4% dos casos (correspondendo a 518 anúncios) e preferencial em 4,4%. Em praticamente todos os anos analisados, exige-se experiência em mais de 50% dos anúncios, como se pode constatar pela análise da Figura 6.

**Figura 6. Percentagem de anúncios que referem a experiência como requisito**

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Destes 518 anúncios que exigem experiência, 61,4% não especificam o número de anos de experiência requeridos, usando apenas formulações vagas como “exige-se experiência em funções similares” ou “experiência comprovada na função”. 14,9% exigem no mínimo 3 anos de experiência em funções similares, 11,8% requerem no mínimo 2 anos de experiência. Sublinha-se, ainda, que cerca de 8,3% dos anúncios em que se exige experiência solicitam 5 ou mais anos. Ao longo do período em análise, os anúncios requerem, tendencialmente, 2 a 3 anos de experiência, não sendo identificável um claro progresso de uma classe em detrimento de outra.

### Formação

As solicitações em termos de formação surgem em cerca de 59,2% do total de anúncios analisados. Na grande maioria dos anos em estudo, a formação é pedida em mais de 50% dos casos, percebendo-se uma ligeira linha de tendência ascendente ao longo destes 41 anos.

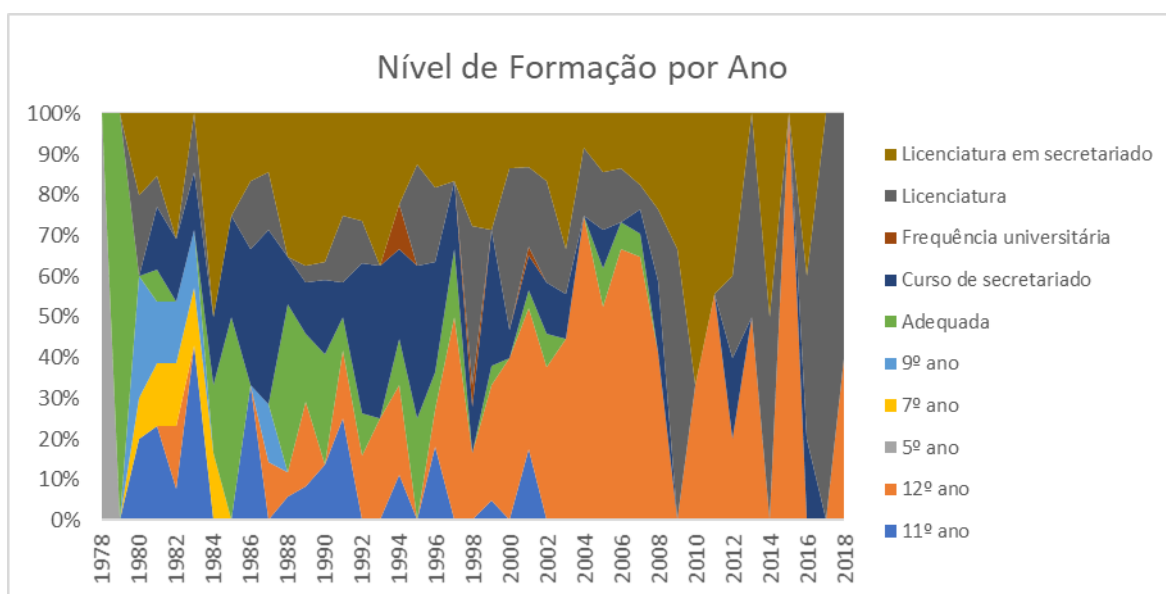
Quando colocam requisitos a este nível, os empregadores utilizam formulações muito diversas, o que, em certa medida, resulta da própria evolução do sistema de ensino português ao longo deste período. Assim, e perante a diversidade de designações encontradas, foi necessário uniformizar os níveis e tipos de formação mencionados em alguns anúncios, sobretudo das décadas de 1970 e 1980. As cinco categorias mais representadas nestes 40 anos de anúncios são 12.º ano (26,8%), Licenciatura em Secretariado (22,6%), Licenciatura (15,0%), Curso de Secretariado (14,6%) e Formação Adequada (9,6%).

A este respeito, é importante esclarecer que na categoria Licenciatura em Secretariado se contabilizaram todas as Licenciaturas desta área, independentemente da designação, sendo de referir que, em Portugal, as Licenciaturas são, neste momento, cursos superiores de três anos, correspondentes ao 1.º ciclo no sistema de ensino superior europeu, com um total de 180 ECTS (*European Credit Transfer System*).

Na categoria Curso de Secretariado foram tidos em conta os anúncios que colocavam apenas esta designação, sem especificar o nível de formação em causa, situação recorrente ao longo de todo o período em análise; na categoria Licenciatura incluíram-se os anúncios que referiam outras Licenciaturas que não na área de Secretariado e também aqueles que mencionavam apenas Licenciatura; na categoria Formação Adequada registaram-se os anúncios que usavam mesmo esta formulação, sem fornecer mais detalhes.

A análise global destes 41 anos permite constatar que, a partir de 1980, se pede, em todos os anos, à exceção de 2015, formação superior, havendo referência explícita a formação superior na área em 34 dos 41 anos analisados. Os dados recolhidos parecem evidenciar uma procura crescente por candidatos com maior escolarização, na medida em que os pedidos que referem apenas o 9.º ano, para além de serem poucos, estão maioritariamente concentrados entre 1980 e 1983, situação semelhante ocorrendo com o 11.º ano, que deixa de ser referido após 2001, conforme se visualiza na Figura 7.

Figura 7. Nível de formação requerido



Fonte: Elaboração própria, 2018.

As profissões de “Secretário(a)” e de “Secretário(a) de Direção” são aquelas para as quais se solicita, com mais frequência, formação superior. Do total de anúncios para

“Secretário(a)” que incluem requisitos de formação (182), 22 exigem Licenciatura e 56 Licenciatura em Secretariado. Das 161 vagas de “Secretário(a) de Direção” em que se explicitam estes requisitos, encontram-se 33 que pedem Licenciatura e 53 que pedem Licenciatura em Secretariado. As solicitações de Curso de Secretariado, sem especificar o grau, registam também os valores mais elevados nestas duas profissões. Em contrapartida, no total de vagas para “Administrativo(a)” com exigências de formação explícitas (95), dominam os pedidos de 12.º ano (63). As vagas para Rececionista também requerem, quase na totalidade, 12.º ano, conforme se visualiza na Tabela 1.

**Tabela 1. Relação entre o nível de formação requerido e as profissões analisadas**

Profissões	11º ano	12º ano	5º ano	7º ano	9º ano	Adequada	Curso de secretariado	Frequência universitária	Licenciatura	Licenciatura em secretariado	Total Geral
Administrativa/o	11	62				2	2	1	13	2	93
Correspondente		1		1	1	2					5
Datilógrafa/o	2	1			1					1	5
Escriturária/o	5	8		1	4	2			1		21
outro	5	6		1	2	3	1		11	2	31
Rececionista/o	2	9				1			1		13
Secretária/o	8	25		4	1	17	37		16	54	162
Secretária/o de Direção	2	15	1			13	28	2	27	49	137
Total Geral	35	127	1	7	9	40	68	3	69	108	467

Fonte: Elaboração própria, 2018.

### 3.2 Competências técnicas

No domínio das competências técnicas, analisam-se os requisitos dos empregadores respeitantes ao domínio de línguas (portuguesa e estrangeiras), ao domínio de ferramentas e técnicas de apoio à função, como a datilografia e estenografia ou as ferramentas informáticas. São também analisadas solicitações referentes a aptidões dos candidatos noutras áreas afins. Estão aqui em escopo competências que exigem a aplicação de saberes próprios de uma profissão/área profissional, que, assumindo-se como nucleares para o exercício das funções, convergem, de forma muito próxima, com as tarefas a realizar pelos candidatos.

#### Domínio de línguas (portuguesa e estrangeiras)

Constatou-se que em 665 anúncios (78,8%) há requisitos no que ao domínio de línguas diz respeito, sendo que estas competências linguísticas são maioritariamente de carácter obrigatório. Como, num mesmo anúncio, podem registar-se múltiplas solicitações no que concerne às línguas, contabilizaram-se, no total, 1171 menções a competências linguísticas. Em praticamente metade (45,9%) dos 844 anúncios em análise, há referências a



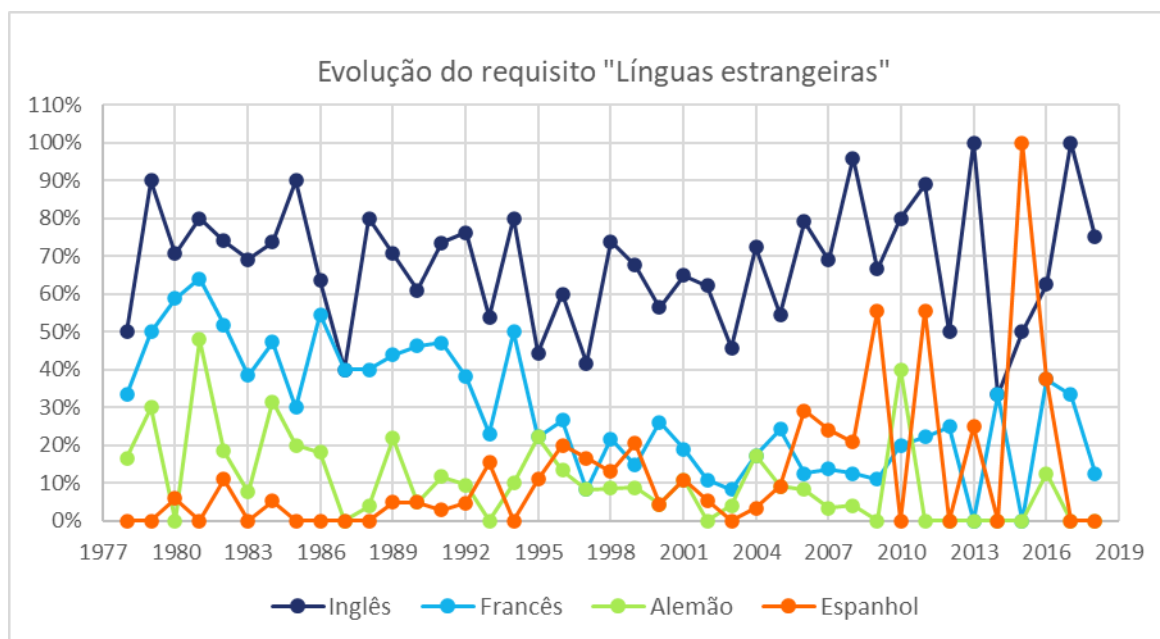
duas ou mais línguas, tendo-se registado 33,4% de anúncios em que se pedem duas línguas e 32,9% em que se pede apenas uma língua. Os anúncios em que se solicitam três ou quatro línguas correspondem a 12,4% do total de anúncios analisados.

Nos 665 anúncios em que se identificaram pedidos de línguas, registaram-se aproximadamente 17% com solicitações de competências em língua materna, sendo que, em todos os casos, esta solicitação ocorre como uma exigência.

A língua estrangeira mais solicitada é, claramente, o Inglês, exigido em 87,7% dos anúncios em que há pedidos no âmbito das línguas, seguida do Francês (37,1%) e do Alemão e Espanhol (aproximadamente 13,5%). Todas estas línguas são também solicitadas, com carácter preferencial, numa percentagem inferior de anúncios.

As solicitações de competências a este nível perpassam todo o período em análise, conforme se verifica na Figura 8, cujos dados refletem a percentagem de anúncios em que, em cada ano, se pediram competências em cada uma das línguas estrangeiras em análise.

**Figura 8. Variação temporal do requisito “línguas estrangeiras”**



Fonte: Elaboração própria, 2018.

As solicitações respeitantes ao domínio de Inglês são transversais ao longo dos anos, configurando uma linha de tendência estável. Trata-se, em todos os casos, da língua mais solicitada em cada ano. A segunda língua mais solicitada é o Francês, que, sendo muito solicitado até finais da década de 1980, passou a registar menos solicitações nas décadas seguintes, recuperando, após 2010, mais alguma presença nos anúncios em estudo. O Alemão exibe uma linha de tendência descendente e, embora figurando como terceira língua mais

pedida até inícios da década de 1990, foi sendo gradualmente ultrapassado pelo Espanhol desde essa época.

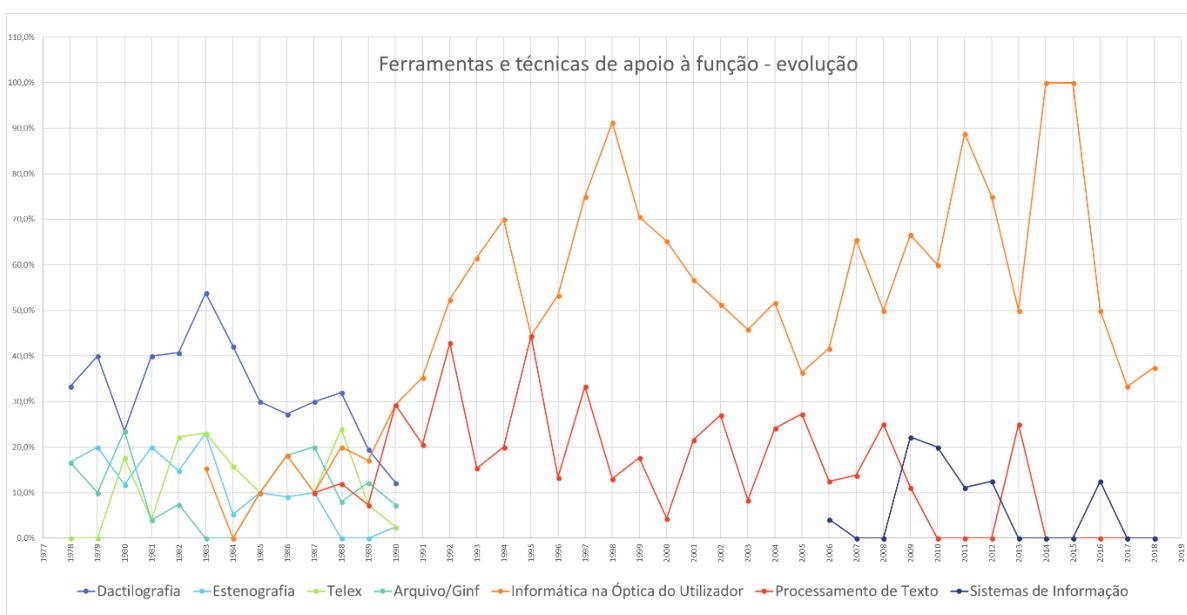
### Domínio de ferramentas e técnicas de apoio à função

A este nível, analisam-se os requisitos dos empregadores no que respeita a competências em datilografia e estenografia, telex, arquivo e gestão de informação, bem como no que concerne ao domínio de ferramentas informáticas. Explicitam-se, em primeiro lugar, as solicitações no que respeita a datilografia, estenografia, telex e arquivo/gestão de informação, porque têm um percurso cronológico próximo, registando-se requisitos a este nível em 175 anúncios (20,7% do total), quase totalmente concentrados no período 1978-1990.

Nestes 175 anúncios, as competências em datilografia são referidas em 46,3% dos casos, seguidas das competências em arquivo e gestão de informação (19,4%), do telex (18,3%) e da estenografia (11,4%).

Os requisitos respeitantes ao domínio de ferramentas informáticas têm um percurso cronológico simétrico relativamente ao das ferramentas e técnicas acima referidas, na medida em que começam a ocorrer, com regularidade e em crescendo, precisamente a partir de 1991, conforme se visualiza na Figura 9.

**Figura 9. Percursos das ferramentas e técnicas de apoio à função**



Fonte: Elaboração própria, 2018.

As competências informáticas surgem nos anúncios analisados apenas após 1983. A

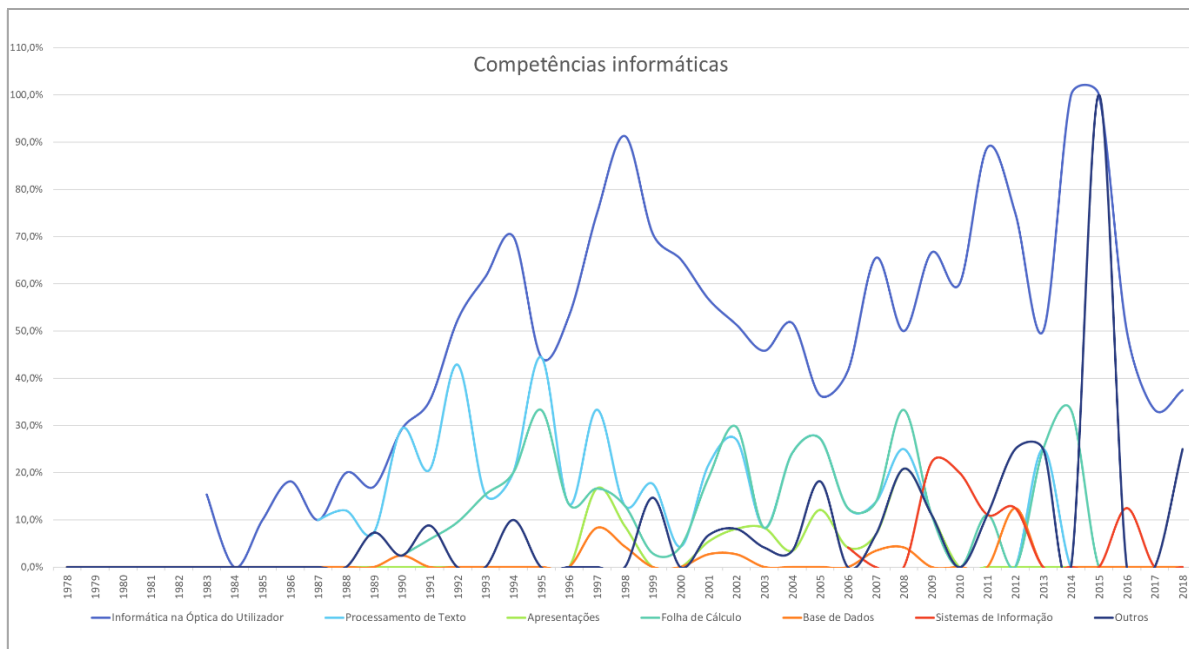
partir desta data e até 2018, mantiveram-se presentes em todos os anos, assumindo os requisitos formulações diversas e transparecendo, também, diferentes exigências.

Na década de 1980, em muitos anúncios estes requisitos ainda aparecem como preferenciais, o que está de acordo com a fase de introdução destas ferramentas no quotidiano das empresas. Aliás, entre 1983 e 1987, quando se solicitavam competências deste tipo, era sob designações genéricas, como “domínio de informática” ou “domínio de informática na ótica do utilizador”.

Estas formulações continuaram a ser usadas ao longo de todo o período em análise, surgindo, em alguns anúncios, associadas à explicitação de programas específicos. Para garantir a coerência da informação recolhida, optou-se por incluir em “domínio de informática na ótica do utilizador” apenas os anúncios que não davam indicação explícita dos programas em causa.

Na realidade, só a partir de 1987 se começaram a encontrar pedidos de programas específicos: o processamento de texto ocorre apenas em 1987, a folha de cálculo em 1990, as apresentações e as bases de dados em 1997 e os sistemas de informação em 2006. A Figura 10 permite visualizar a evolução dos requisitos neste domínio ao longo do período em apreço.

**Figura 10. Evolução dos requisitos referentes às competências informáticas**



Fonte: Elaboração própria, 2018.

Dos 475 anúncios em que há pedidos a este nível (56,3% do total), em 74,1% são exigidas competências gerais, em 26,9% exigem-se competências no que respeita ao tratamento de texto e em 18,5% no que concerne à folha de cálculo.

### Outras aptidões

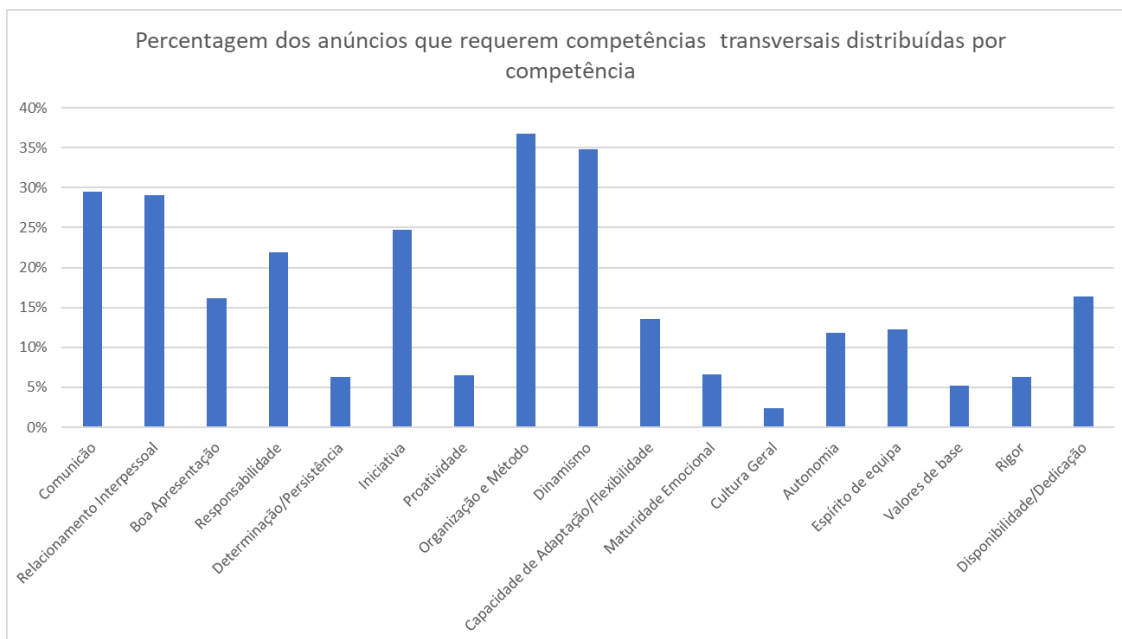
Em muitos anúncios, para além dos requisitos anteriormente mencionados, solicitam-se também aptidões em áreas de conhecimento afins ou relacionadas com a área de atuação da organização empregadora. Estes requisitos, que podem ser exigidos ou preferenciais, são transversais ao longo dos anos.

### **3.3 Competências transversais e Outros requisitos**

No âmbito das competências transversais, analisam-se requisitos que, embora sejam fundamentais para um profissional de Secretariado, são, na realidade, fatores de sucesso para qualquer profissional.

No total de anúncios analisados, 58,2% (correspondendo a 491 anúncios) contêm requisitos a este nível. A solicitação de competências deste tipo ocorre em anúncios de todos os anos analisados, registando-se três anos em que todos os anúncios incluem esta exigência (1995, 2010 e 2013).

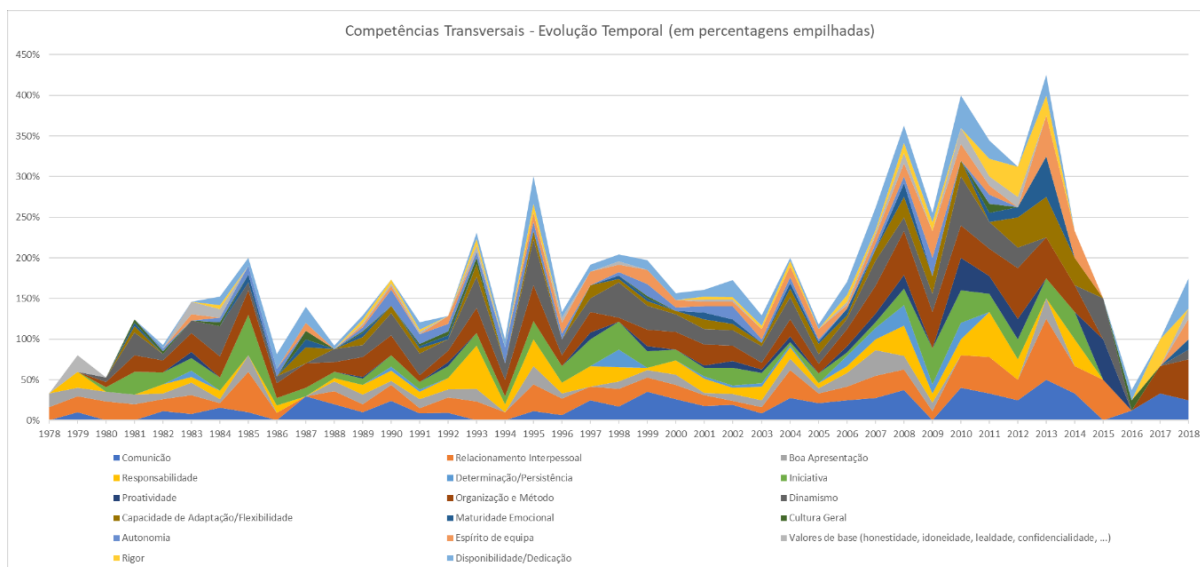
No total dos 844 anúncios analisados, constata-se que se exige uma competência transversal (13,7%), duas (13,7%) e três ou mais (30,7%), sendo que as cinco competências mais destacadas são, por esta ordem, “Organização e Método”, “Dinamismo”, “Comunicação”, “Relacionamento Interpessoal” e “Iniciativa”, conforme se visualiza na Figura 11.

**Figura 11. Percentagem de competências transversais referidas ao longo dos 40 anos**

Fonte: Elaboração própria, 2018.

Tendo em conta o percurso das várias competências ao longo do período em análise, são identificáveis diferentes cenários. Se, por um lado, existem competências que são transversais no tempo, no sentido em que ocorrem ao longo de todo o período, sem tendências significativas de decréscimo/progressão, há outras que, gradualmente, vão sendo cada vez mais ou menos solicitadas. No primeiro grupo, encontram-se competências como “Autonomia”, “Iniciativa” ou “Valores-Base”. Um segundo grupo de competências regista pedidos cada vez mais frequentes ao longo do período em análise, como acontece com a “Comunicação”, a “Organização e Método”, a “Disponibilidade”, o “Rigor”, o “Espírito de Equipa”, a “Capacidade de Adaptação/Flexibilidade”, a “Proatividade” ou a “Maturidade Emocional”. Competências como “Determinação/Persistência”, “Relacionamento Interpessoal” e “Dinamismo” exibem também linhas de tendência ascendentes, mas não tão evidentes quanto as das competências antes referidas. “Boa Apresentação” e “Cultura Geral” são as duas únicas competências que, ao longo dos anos, registam uma quebra no número de solicitações.

Globalmente, e conforme se visualiza na Figura 12, assiste-se a uma presença crescente destes requisitos nos anúncios publicados ao longo do período em análise, com especial ocorrência a partir de 2005, refletindo, também, não apenas a progressiva importância atribuída a esta temática em contexto organizacional (Cabral-Cardoso et al., 2006), mas também a tendência identificada em trabalhos dedicados ao estudo do perfil do profissional de secretariado (Almeida et al., 2018).

**Figura 12. Evolução temporal das competências transversais**

Fonte: Elaboração própria, 2018.

### Outros requisitos

Para além de solicitações ao nível das competências técnicas e transversais, foi ainda identificado um conjunto de condições ou exigências suplementares, dispersas na sua natureza, abarcando, por exemplo, referências ao local de residência do candidato ou à disponibilidade para deslocações ao estrangeiro, entre outras. Verificou-se que em 218 anúncios (25,8% do total) há requisitos a este nível. Neste conjunto, destacam-se as solicitações relativas a “Disponibilidade Imediata”, pedida em 27,2% destes 218 anúncios, “Residência Próxima” (23,4%) e “Carta de Condução” (17,4%).

### **3.4 Perfil do profissional de Secretariado procurado pelos empregadores portugueses entre 1978 e 2018**

Considerando os dados das secções anteriores, e com base na amostra estudada, o profissional procurado para esta área, nos últimos quarenta anos, é de género masculino ou feminino (exceto nos primeiros anos, em que o perfil feminino era mais comum), com idade entre 30 a 40 anos e com 2 a 3 anos de experiência em funções similares.

Em termos de formação, verificou-se que os pedidos de formação superior são uma constante em praticamente todo o período em análise, tendo-se assistido a uma progressiva diminuição dos anúncios com solicitações de formação mais reduzida (por exemplo, 9.º e 11.º anos de escolaridade).



Em termos de competências associadas ao perfil, registaram-se algumas alterações ao longo do período em análise. Ao nível das competências técnicas, se o profissional dos anos 70 do século passado tinha de dominar técnicas de datilografia e estenografia e precisava de saber usar o telex com eficiência, hoje tem, obrigatoriamente, de dominar as ferramentas informáticas (solicitadas em 56,3% dos anúncios), com particular incidência para o processamento de texto e folha de cálculo e, cada vez mais, abarcando também os sistemas de informação. Há 40 anos como agora, as competências linguísticas (referidas em 78,8% dos anúncios analisados) são incontornáveis nestas profissões (com especial destaque para o Inglês, que se afigura como um requisito permanente ao longo das quatro décadas analisadas).

As competências transversais são bastante reconhecidas pelos recrutadores, na medida em que estes colocam exigências a este nível em 58,2% dos anúncios analisados, com especial incidência nos últimos dez anos estudados. Destacam-se como as cinco competências mais requeridas pelos empregadores a “Organização e método”, o “Dinamismo” e a “Comunicação”, o “Relacionamento interpessoal” e a “Iniciativa”.

Adicionalmente, os empregadores solicitam, em cerca de um quarto dos anúncios, profissionais que apresentem disponibilidade imediata e que residam em áreas próximas dos locais de trabalho.

### **Considerações finais**

Este artigo tinha como principal objetivo identificar o perfil do profissional de Secretariado procurado pelos empregadores portugueses entre 1978 e 2018, apresentando como objetivos específicos (i) identificar alterações nos requisitos (idade, género, formação e experiência) presentes em anúncios de emprego publicados em Portugal neste período e (ii) rastrear o espectro de competências – técnicas e transversais – mais relevantes para os empregadores. Considera-se que estes objetivos foram alcançados, uma vez que o estudo permitiu identificar as características que os empregadores mais valorizam aquando da contratação de novos colaboradores para o exercício da atividade profissional aqui retratada.

Globalmente, constatou-se que ocorreram importantes alterações durante o período em análise, com especial incidência no tipo de vagas disponibilizadas (havendo algumas designações que deixaram de ocorrer nos anúncios), no género dos candidatos, nas competências técnicas solicitadas, com a progressiva introdução das competências informáticas, e na cada vez maior valorização das competências transversais.

Este trabalho apresenta como limitações, por um lado, o facto de se basear em anúncios publicados por um único jornal, que, pelo seu carácter nacional e de “elite”, poderá não retratar a realidade de todo o país, e por outro, o não tratamento dos anúncios publicados, a partir de 2001, em suporte digital.

Assim, o trabalho futuro passará pela análise de jornais regionais que permitam a recolha de dados referentes a empresas com características mais diferenciadas. Paralelamente, será também necessário proceder-se ao estudo dos anúncios publicados, desde 2001, em suporte digital. Do confronto de todos estes dados, poderá obter-se um retrato ainda mais detalhado e, por isso, mais fiel dos profissionais procurados nestes últimos anos.

O estudo levado a cabo, ainda que possa ser complementado nos moldes acima descritos, é já de suma importância, pois contribui para a consolidação do perfil destes profissionais que, não estando plasmado em qualquer documento oficial português, por oposição ao que sucede no Brasil, continua frágil e desconexo. Paralelamente, o conhecimento das características procuradas pelos empregadores contribuirá, por certo, para uma melhor adequação da formação ministrada aos futuros profissionais, facilitando a atualização dos planos curriculares das formações ministradas em diferentes instituições de ensino.

### Referências

- Abreu, M. I., & Ramos, Z. (2019). *Uma história de quase quatro décadas – de 1980 a março de 2019*. Cadernos da Associação Portuguesa de Profissionais de Secretariado e Assessoria, n.º 7.
- Almeida, W., Borini, F., & Souza, E. (2018). Competências comportamentais dos profissionais de secretariado: o impacto da actuação internacional da empresa. *GESEC – Revista de Gestão e Secretariado*, 9(1), 1-17.
- Ardions, I., Romero, Z., & Sequeira, A. (2006). *Organização e Técnicas Empresariais*. Porto: Politeia-IPP.
- Barreto, A. (2015). População e Sociedade. In A. C. Pinto (Coord.), *A Busca da Democracia: 1960 – 2000* (pp. 113-143). Lisboa: Editora Objectiva.
- Bartolotto, M., & Willers, E. (2005). Profissional de Secretariado Executivo: Explanação das principais características que compõem o perfil. *Revista Expectativa*, 4(1), 45-56.
- Borges, M. (2015). *Secretariado: Uma Visão Prática*. Lisboa: ETEP.

- Cielo, I., Schmidt, C., & Wenningkamp, K. (2014). Secretariado Executivo no Brasil: Quo Vadis? *GESEC – Revista de Gestão e Secretariado*, 5(3), 49-70.
- Cabral-Cardoso, C., Estêvão, C., & Silva, P. (2006). *As Competências Transversais dos Diplomados do Ensino Superior: perspectiva dos empregadores e dos diplomados*. Guimarães: TecMinho.
- Cardoso, G., Mendonça, S., & Paisana, M. (2016). *Anuário da Comunicação 2014 – 2015*. Recuperado a 24 de abril de 2018, de <https://obercom.pt/wp-content/uploads/2016/06/Anu%C3%A1rio-da-Comunica%C3%A7%C3%A3o-2014-2015.pdf>.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração - 12ª edição*. Porto Alegre: McGraw Hill Brasil.
- Cordeiro, R., & Giotto, O. (2011). Competências complementares: secretário executivo e administrador. *Secretariado em Revist@*, 5(1), 13-27.
- Erviti, M. C., Fernández-Vallejo, A. M., & Razkin, M. J. (2016). Competencias del Asistente de Dirección en el entorno digital. In E. Santos et al. (Coord.), *Práxis e Inovação em Secretariado* (pp. 97-129). Castelo Branco: Instituto Politécnico de Castelo Branco.
- ESCO (2020). Uma taxonomia das qualificações, competências e profissões europeias. Recuperado a 23 de abril de 2020, de <https://ec.europa.eu/esco/portal/occupation?resetLanguage=true&newLanguage=pt>.
- Fleury, M., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *RAC – Revista de Administração Contemporânea*, 5, 183-196.
- France, S. (2015). *The definitive personal assistant & secretarial handbook*. London, Philadelphia, New Deli: Kogan Page.
- Gray, D. E. (2016). *Doing research in the real world*. 3<sup>rd</sup> edition. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC: SAGE.
- IMA – International Management Assistants. (2020). *IMA Profile for Management Support Professionals*. Recuperado a 25 de abril de 2020, de <https://www.ima-network.org/profile-management-support-professional>
- Holcomb, Z. C. (2016). *Fundamentals of descriptive statistics*. Routledge.
- Lasta, A., & Durante, D. (2008). A gestão secretarial no cenário organizacional contemporâneo. *Secretariado Executivo em Revista*, 4, 49-65.
- Mandey, C. (2016). Stakeholders' Perception towards the Role of Secretaries in Globalization Era. *Journal of International Scholars Conference - Business & Governance*, 1(3), 234-242.

- Moreno, M. (2006). *Evaluación, balance y formación de competencias laborales transversales: propuestas para mejorar la calidad en la formación profesional y en el mundo del trabajo*. Laertes Educación: Barcelona.
- Moura, M. A. (2008). Trabalho e Competências em Transformação: O Papel da Profissional de Secretariado. *Revista Expectativa*, 7(7), 27-49.
- Müller, R., Oliveira, V. S., & Cegan, E. (2015). 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. *GESEC - Revista de Gestão e Secretariado*, 6(3), 129-151.
- Pôle Emploi (2018). *Enquête Besoins en main-d'œuvre 2018*. Recuperado a 12 de abril de 2018, de <http://statistiques.pole-emploi.org/bmo/Handlers/HTFile.ashx?FZD=gqDp4irDNQzSKSGYeCHGuA%3d%3d&SITEKEY=620c8132-d522-44fa-8efa-27a62c26702c>
- PORDATA - Base de Dados Portugal Contemporâneo (s/d). Taxa de desemprego: total e por sexo (%). Recuperado a 12 de maio de 2020 de [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550).
- Rabaglio, M. (2001). *Seleção por competências*. São Paulo: Educator.
- Ramos, R., Sousa, B., & Monteiro, N. (2009). *História de Portugal* (pp. 747-777). Lisboa: Esfera dos Livros.
- Rankin, D., & Shumack, K. (2017). *The Administrative Professional: Technology and Procedures*. Recuperado a 12 de junho de 2018, de [https://books.google.pt/books?id=uXUcCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs\\_ge\\_summary\\_r&cad=0#v=onepage&q&f=false](https://books.google.pt/books?id=uXUcCgAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-PT&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false).
- Sabino, R. F. & Gonçalves, V. (2016). A formação superior para o Secretariado na perspetiva luso-brasileira. *GESEC – Revista de Gestão e Secretariado*, 7(1), 150-171.
- Santos, E., Brunheta, V., & Franco, H. (2016). O Secretariado no Mundo Global. In E. Santos *et al.* (Coord.), *Práxis e Inovação em Secretariado* (pp. 7-19). Castelo Branco: Instituto Politécnico de Castelo Branco.
- Santos, E. & Moretto, C. (2011). O mercado de trabalho do secretário executivo no contexto da dinâmica produtiva e do emprego recentes no Brasil. *Revista do Secretariado Executivo*, 7, 21-35.
- Santos, P. M. (2014). *Secretariado. Visão estratégica para a competitividade*. Viseu: Edições Esgotadas.
- Revista Gestão e Secretariado (GeSec), São Paulo, SP, v. 11, n. 3, set/dez, 2020, p. 133-157.*

- Santos, P. M., Guedes, A., & Roque, V. (2016). Secretariado e planeamento estratégico – a implementação de ferramentas de gestão estratégica na assessoria especializada. In. A. M. Vieira et al. (orgs.). *Livro de Atas do Congresso Internacional de Secretariado e Assessoria 2016* (pp. 118-132). Porto: Conselho Profissional de Secretariado.
- Swiatkiewicz, O. (2014). Competências transversais, técnicas ou morais: um estudo exploratório sobre as competências dos trabalhadores que as organizações em Portugal mais valorizam. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(3), 663-687.
- Tomás, M. (2001). *Terminologia de formação profissional – alguns conceitos de base III*. Lisboa: Direção Geral do Emprego e Formação Profissional.
- Tuorinsuo-Byman, S. (2008). *European management assistants: work, challenges and the future*. Helsinki: Haaga-Heelia University of Applied Sciences.
- Villardón-Gallego, L., Yaniz, C., & Moro, A. (2014). Competencies for employment: training and the labour market. *Procedia: Social and behavioral sciences*, 139, 373-379.

Submetido em: 27.03.2020

Aceito em: 05-06-2020