



XIV COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA – CIGU

A Gestão do Conhecimento e os Novos Modelos de Universidade

Florianópolis – Santa Catarina – Brasil
3, 4 e 5 de dezembro de 2014.

ISBN: 978-85-68618-00-4

ALINHAMENTO DE EQUIPES DE TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS DOS DEPARTAMENTOS AOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS ESTRATÉGICOS DA UNIJUI: PERCEPÇÕES DE SECRETÁRIOS EXECUTIVOS

Eliza de Fátima Menegazzo

UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
elizam@unijui.edu.br

Gustavo Arno Drews

UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
gadrews@unijui.edu.br

Luciano Zamberlan

UNIJUI - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
lucianoz@unijui.edu.br

RESUMO

O presente estudo refere-se a uma análise das competências essenciais para que os Secretários Executivos, enquanto líderes consigam um alinhamento estratégico de suas equipes com os objetivos organizacionais. Neste sentido, buscou-se diagnosticar e analisar algumas das competências de suporte descritas pela autora Gramigna, tais como: autodesenvolvimento e gestão do conhecimento, comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, liderança, motivação, criatividade e inovação, orientação para resultados, capacidade empreendedora e visão sistêmica. A pesquisa foi feita através da aplicação de um questionário ao grupo de pessoas que em março de 2014 exerciam o cargo de secretários executivos das unidades departamentais da UNIJUI. Tomou-se por referência literaturas ligadas ao tema em estudo através de pesquisa bibliográfica. Metodologicamente, utilizou-se uma pesquisa aplicada e exploratória, levantando-se as informações por meio da pesquisa de campo, bibliográfica e documental. Quanto aos procedimentos técnicos, pode-se dizer que enquadra-se como pesquisa participante. Os resultados apresentados no estudo responderam aos objetivos específicos e mostram que as competências técnicas e comportamentais apresentadas pelo atual grupo de secretários executivos são satisfatórias e estão de acordo com as exigidas para atuação no cargo. Contudo, a exemplo das constantes mudanças que ocorrem atualmente nas organizações e no mundo do trabalho, também no presente ambiente em estudo há a necessidade constante de atualização e potencialização destas competências.

Palavras-chave: Competências, alinhamento estratégico, liderança.

INTRODUÇÃO

Na UNIJUÍ, organização base do presente estudo, os departamentos são administrados por um chefe, docente do quadro de professores efetivos, eleito pelos integrantes do respectivo colegiado de departamento. As unidades departamentais, além das coordenações de programas e projetos das dimensões ensino, pesquisa, extensão e gestão, possui ainda o cargo de Secretários Executivos, cuja função é assessorar a chefia da unidade. Este é um cargo mais permanente, já que os chefes de departamento tem mandato determinado de dois anos. Neste sentido, o técnico administrativo e de apoio que assume tal cargo precisa ter competências essenciais para conseguir alinhar a equipe aos objetivos da instituição, de forma eficaz e qualificada.

Atualmente, com a competitividade, a exigência de profissionais cada vez mais qualificados e que respondam com resultados cada vez mais rápidos e eficazes, são temáticas que desafiam reflexões. Cada vez mais, percebe-se que o diferencial centra-se nas pessoas, mas elas estão preparadas para atuar neste contexto?

Inicia-se esta reflexão citando Teixeira (2005, p.81-82). Para este autor, “o novo mundo dos negócios requer um novo tipo de trabalhador cujas ferramentas são o conhecimento, a criatividade, a inovação, a flexibilidade e a aptidão para atuar de forma interdependente, interdisciplinar, multifuncional e com maior autonomia. Assim suas ferramentas deixam de ser mecânicas para ser ferramentas mentais e atitudinais.”

Nesta realidade, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às suas práticas de trabalho. O valor destinado para este fim torna-se um investimento estratégico, pois somente pessoas que tenham características que as diferencie da maioria é que serão capazes de buscar a excelência na qualidade dos serviços prestados por suas equipes. Da mesma forma é necessário o desenvolvimento não somente das lideranças, mas das equipes como um todo. Principalmente em equipes interdependentes, cada um deve ter clara a importância do seu papel no desenvolvimento de cada uma das tarefas para que ocorra de forma harmonizada e culmine no sucesso de sua execução.

Assim, para que haja um alinhamento, é preciso fazer nascer em todos os técnicos-administrativos e de apoio o direcionamento para o cumprimento dos objetivos institucionais, e isso só se concretiza com uma liderança eficaz. Neste sentido que surgiu como tema deste estudo a análise das competências essenciais para que os Secretários Executivos, enquanto líderes, consigam um alinhamento estratégico de suas equipes com os objetivos organizacionais. Desta forma, foram diagnosticadas as expectativas institucionais quanto às competências necessárias dos Secretários Executivos para atuação qualificada em busca de resultados, ou seja, para buscar um alinhamento estratégico da equipe aos objetivos organizacionais, bem como a percepção dos atuais ocupantes dos cargos de Secretários Executivos quanto às competências dos mesmos e como se comportam frente aos resultados esperados em busca de alinhamento de suas ações com os objetivos estratégicos institucionais.

2. AS COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS: UM OLHAR CONCEITUAL

O mundo contemporâneo exige profissionais cada vez mais qualificados e com múltiplas competências, capazes de uma versatilidade e flexibilidade, garantindo assim mobilidade dentro da organização. Por outro lado, também as organizações precisam estar sempre inovando, se atualizando e se adaptando as novas demandas sociais. Ocorre também um aumento de complexidade nas atividades, exigindo das organizações respostas cada dia mais rápidas e eficazes.

Portanto tanto a empresa quanto o profissional precisam ser dinâmicos e preparados para enfrentar situações inéditas. Nesta linha, diversos autores discorrem sobre gestão por competências ou gestão estratégica de recursos humanos baseadas em competências. Diante do exposto, nesta parte do trabalho procura-se buscar reflexões a cerca de competência, competências organizacionais e competências individuais.

A definição de Competência, quando inserido no contexto do mercado de trabalho, pode ser associado à ideia de agregação de valor e entrega a determinado contexto de forma independente do cargo, isto é, a partir da própria pessoa. Ou ainda, “uma pessoa é competente quando, graças as suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio ou à empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive.” (DUTRA, 2001, p.46).

Segundo Prates (2012, p.106) “muitas pessoas esquecem que as nossas conquistas futuras são frutos do que plantamos hoje. Portanto, ao projetar o futuro, defina os resultados que você quer atingir no presente para ser merecedor do futuro que almeja. Apresente resultados hoje, comemore as conquistas hoje, mesmo que pequenas, e orgulhe-se do caminho que está construindo. Além disso, é importante conhecer as facilidades, aquilo que se faz sem esforço, que gosta de fazer, que faz bem e por vezes sem saber explicar a origem disso. O profissional que aliar este intenso desejo por resultados à competências de auto liderança, conseguirá desfrutar de um comportamento incrível para prosperar no mundo corporativo do futuro: a capacidade de aceitar novos desafios, é principalmente, a ousadia de buscar novos desafios.” (PRATES, 2012, p.108)

No que se refere as competências organizacionais, ressalta-se que na tentativa de identificar modelos de gestão mais eficazes, fontes de vantagem competitiva e mecanismos para promover de forma sustentada o desenvolvimento organizacional, “empresas investem pesado para ter o domínio de certas competências aquelas raras valiosas, difícil de serem desenvolvidas-confere a organização um desempenho superior ao de seus concorrentes”, conforme descrevem CARBONE et al (2005, p.42).

Phahalad e Hamel (1990), por sua vez, tratam do conceito no nível organizacional, referindo-se à competência como “uma capacidade da organização que a torna eficaz, permitindo a consecução de seus objetivos estratégicos.” É possível, então, classificar as competências como humanas ou profissionais (indivíduo e equipe) e organizacional. Para CARBONE et al (2005 p.51-52) “Pode-se afirmar que não existe capital humano sem base de competências. Mas a competência necessita de suporte organizacional para ser criada, aprimorada, desenvolvida e exercida.”

Neste contexto, Souza et al (2005, p.29) corroboram enfatizando que “o mercado globalizado e extremamente competitivo impõem o desafio do alcance de metas cada vez mais ousadas, com equipes cada vez mais reduzidas, sob a pressão de um tempo cada vez mais curto. As estratégias globais da organização formam o adesivo que interliga diferentes segmentos, permitindo o alinhamento da missão e da visão às estratégias corporativas, favorecendo a construção da identidade empresarial e propiciando a sintonia entre as ações.”

Referente as competências individuais, pode-se afirmar que na contemporaneidade, com a alta competitividade, é natural a exigência de requisitos de diferenciação. O indivíduo que não foca no desenvolvimento de competências essenciais, tem dificuldade em ter uma colocação no mercado de trabalho, ou mesmo em manter seu posto de trabalho. Por outro lado, há um cuidado por parte das organizações em manter os talentos humanos que atuam na organização, sabida a dificuldade em selecionar outro no mesmo nível. Diversos autores relacionam as competências em técnicas e comportamentais.

Segundo Hanashiro et al (2008, p. 221) “Competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e aptidões ou características associadas a alta performance no trabalho, com resolução de problemas, pensamento analítico ou liderança.”

Por sua vez, Dutra (2002, p.22) considera que a “competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa e também como o conjunto de qualificações que a pessoa possui para entregar.”

A autora Gramigna descreve dois tipos de competências: as técnicas e as de suporte. Sendo as de suporte como “as que agregam valor às competências técnicas e que fazem a diferença no perfil profissional das pessoas.” Gramigna (2007, p. 44). Nesta lógica, descreve 15 competências de suporte, que são: autodesenvolvimento e gestão do conhecimento, capacidade de adaptação e flexibilidade, capacidade empreendedora, capacidade negocial, comunicação e interação, criatividade e inovação, cultura da qualidade, liderança, motivação e energia para o trabalho, orientação para resultados, planejamento e organização, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, trabalho em equipe e visão sistêmica.

Nesta mesma linha, Gramigna (2007, p. 115) alerta para que “a busca pela competência essencial deve ser acompanhada pelo investimento naquelas que são a base interna dos processos empresariais.” Portanto, das competências acima citadas, algumas são imprescindíveis para uma atuação de alta performance em cargos de liderança. Destaca-se a seguir reflexões e abordagens conceituais de algumas das competências citadas por Gramigna, que podem ser consideradas como fundamentais para um gestor de equipes, tais como: autodesenvolvimento e gestão do conhecimento, comunicação, trabalho em equipe, relacionamento interpessoal, liderança, motivação, criatividade e inovação, orientação para resultados, capacidade empreendedora e visão sistêmica.

2.1 Autodesenvolvimento e Gestão do Conhecimento

Na realidade atual, o desenvolvimento de competências possui um papel significativo na medida em que contribui para a formação das pessoas e para a mudança de atitude em relação às suas práticas de trabalho. Somente pessoas que tenham características que as diferencie da maioria é que serão capazes de apresentar excelência na qualidade dos serviços prestados. Nesta dinâmica, as organizações devem buscar um alinhamento de seus colaboradores, no sentido de deixar claro, o significado de suas ações para seu próprio desenvolvimento pessoal e profissional.

Nesta linha, Drucker (2001, p. 137) destaca que “o autodesenvolvimento está profundamente entrelaçado com a missão da organização, com compromisso e com a crença de que o trabalho feito é importante. O segundo para se construir uma organização com esse espírito é organizar o trabalho de forma que cada um se sinta essencial para uma meta em que acredita.” (DRUCKER, 2001, p. 137)

2.2 Comunicação

Para se ter uma boa comunicação no ambiente de trabalho, é necessário se dedicar com empenho em dialogar com frequência com a equipe, priorizar momentos de convivencialidade. “A convivencialidade é também um fator importante no desenvolvimento da sinergia” Agostinho et al (2002, p.98). Acrescentam ainda estes autores que “esta prática faz crescer o profissional e, em equipes, faz multiplicar suas competências.”

Drucker (2001, p. 14) cita duas competências básicas para haver comunicação: “Como primeira dessas competências básicas coloca a disposição, a capacidade de autodisciplinar para ouvir. Ouvir não é uma habilidade; é uma disciplina [...] A segunda competência essencial é a disposição para se comunicar, para se fazer entender. Esta requer uma paciência infinita.” Portanto, é necessário investir para que a comunicação aconteça, ou seja, para ouvir e ser ouvido e acima de tudo compreendido.

A comunicação é fator preponderante quando se busca equipes de alto desempenho. Nesta linha Souza et al (2005, p. 115) argumentam que “em uma equipe as diferenças individuais trazem divergências de opiniões quanto a percepção da tarefa, interesses e motivações. Porém, a

comunicação é o fator responsável pelo desenvolvimento e a manutenção da equipe, e somente por meio dela as diferenças individuais passarão de obstáculos a fatores de crescimento e de comprometimento.”

Por outro lado, há que se tomar cuidado com a forma de comunicação, pois na visão de Gramigna (2007, p.63) “As palavras e as atitudes exercem um poder assustador na vida das pessoas. Podem ajudar a construir uma auto-imagem positiva ou destrutiva, sonhos e desejos.”

Na visão de Hall (2004, p.156) “[...] poder, liderança e tomada de decisões se apoiam no processo de comunicação, explícita ou implicitamente, pois não teriam significado na ausência de informações.” Da mesma forma, diferentes setores dentro de uma mesma organização, principalmente os que tem interdependências de serviços, a comunicação se faz ainda mais necessária na sua forma mais ampla de abrangência e eficiência.

2.3 Trabalho em Equipe

Não se admite mais, nos dias de hoje, na maioria das organizações, trabalhos individualizados. Parker (1995, p. 31) ressalta o trabalho estratégico de equipes, para que consigam evoluir a ponto de visualizarem o resultado final e não a forma como chegar lá, estão neste estágio, quando “veem que a estratégia para vencer era o trabalho em equipe entre as pessoas de diferentes setores da empresa, todos empenhados em servir ao cliente.” Isso pode ser aplicado nos mais variados tipos de empresas.

Pode-se observar o que descreve Gramigna (2007, p.98) sobre o aproveitamento de potenciais em evidência na formação de equipes multidisciplinares e complementares. “As competências reunidas ampliam as possibilidades de alcançar os resultados pretendidos em um prazo menor e com menos esforço.” Complementa que “é gratificante participar de equipes que possuem moral elevado, compostas por pessoas empreendedoras, criativas, entusiasmadas, colaboradoras, que gostem do que fazem, que vibram com seus sucessos e se apoiam em momentos de crise.”

Moscovici (2001, p.5) fala que “o futuro pertence a organizações baseadas em equipes” e revela que é possível a transformação de grupo em equipe. “Um grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver problemas que afetam seu funcionamento. A transformação de um grupo em equipe passa, necessariamente, pela frustração sistemática dos pressupostos básicos: nem importância, nem onipotência, mas interdependência; nem ataque, nem evasão, mas diálogo; nem cúmplices, nem adversários, mas colaboradores.”

2.4 Relacionamento Interpessoal

Considerando que o trabalho em conjunto pode ser mais ágil, mais dinâmico, mais qualificado, além de mais gratificante do que cada um desempenhando suas atividades individualmente e mais do que isso, reconhecer que um depende do outro, é o que ressalta Moscovici (2001, p. 47) enfatizando que “se os membros relacionam-se de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de colaboração aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e resultados produtivos surgem de modo consistente.”

Nesta dinâmica, Souza, et al (2005, p. 121) sugerem que “a preparação dos gestores de desempenho também deve privilegia os aspectos comportamentais. A visão expandida do desempenho argumenta que o desempenho humano é fruto das relações de trabalho e das relações humanas. Por isso, torna-se necessária a construção de ambientes estimuladores de comprometimento com o alto desempenho. Posturas avançadas capazes de transformar competências individuais e grupais em resultados organizacionais esperados.”

Já Crosby (1991, p. 25) relaciona empresa com ecossistema de uma floresta, sua complexidade, suas relações de dependência e o impacto quando o ciclo de vida é afetado. Nesta linha ressalta a responsabilidade dos executivos pelos relacionamentos. Para este autor “o tom dos relacionamentos dentro da organização é estabelecido diretamente ou indiretamente pelos executivos. Um gerenciamento insensível pode eliminar uma floresta da mesma forma com a direção adequada pode ajudá-la a se tornar maravilhosa. As organizações podem resplandecer ou obscurecer-se, dependendo de como as pessoas veem umas as outras, de como elas trabalham juntas, e de como suas ações se inter-relacionam.” (CROSBY, 1991, p. 25)

O diálogo e *feedback* podem ser forte aliados do trabalho em equipe. Para Souza et al (2005, p. 125) “[...] o diálogo constitui a base das práticas inovadoras de planejamento, acompanhamento, avaliação do desempenho. Logo, o desenvolvimento da competência interpessoal de dar e receber *feedback* é fundamental ao adequado gerenciamento das contribuições humanas aos resultados empresariais desejados.”

2.5 Liderança

A atuação de qualquer gestor que espera alto desempenho de sua equipe em busca de resultados é muito desafiador e requer que o ocupante do cargo possua um conjunto mínimo de competências, entre elas, se destaca a liderança. Nesta linha, Drucker (2001, p. 13) reforça que “os líderes mais eficazes nunca dizem “Eu”. E não é porque eles treinaram para não fazê-lo. Eles não pensam em “eu” eles pensam em “nós” pensam em “equipe”. Eles compreendem que sua função é de fazer a equipe funcionar. Eles aceitam a oportunidade e não fogem a ela, mas a equipe leva o crédito.”

Nesta mesma linha, quando se busca pela consecução de objetivos estratégicos, faz-se necessário identificar questões críticas que estão emperrando este processo. Neste sentido é necessário o aperfeiçoamento dos processos, visando mudanças e melhorias. Para isso acontecer, “requer uma liderança atuante, que reconheça o seu papel estratégico neste alinhamento.” (SOUZA et al, 2005, p.39)

O líder além de ser ético, disponível, determinado, confiável, sensato, humilde e agradável, deve também saber orientar seus subordinados, dar *feedbacks* constantes e também avaliar os resultados das tarefas executadas. Segundo Crosby (1991, p. 10) “organizações de todos os tamanhos e finalidades tem sucesso ou fracassam como resultado direto do que fazem seus líderes. Tudo estará perdido se as pessoas forem jogadas na arena sem treinamento ou o equipamento adequado; se lhes forem dados instruções erradas ou nenhuma instrução; se suas perguntas forem respondidas de forma inadequada se não lhes forem fornecidos os recursos para manterem seus esforços; se a estratégia da empresa for defeituosa.”

2.6 Motivação

Dar sentido ao trabalho e não sufocar as formas motivacionais é a tese defendida por Bergamini (1997, p. 23) quando relata que, “se no início deste século, o desafio era descobrir aquilo que se deveria fazer para motivar as pessoas, mais recentemente tal preocupação muda de sentido. Passa-se a perceber que cada um já trás de alguma forma, dentro de si, suas próprias motivações. Aquilo que mais interessa, então, é encontrar e adotar recursos organizacionais capazes de não sufocar as forças motivacionais inerentes às próprias pessoas. O importante, então, é agir de tal forma que as pessoas não percam a sua sinergia motivacional.”

Na atualidade já se fala em um novo conceito de trabalho, onde as pessoas não o vêem mais somente visando remuneração e subsistência, mas também pelo lado da satisfação com a atividade que executa. Já na visão dos empresários buscam a satisfação do trabalhador oferecendo benefícios para motivá-los e para com isso ter uma melhora na produtividade da empresa. Esse impasse ainda está longe de se chegar a um consenso quando empresas, em muitos casos visam lucros a qualquer

custo. Há que se mudar de paradigma para ocorrer um comprometimento maior por parte dos colaboradores. Neste sentido, na visão de Bergamini (1997, p. 23-24) “as organizações são forçadas a não aceitar mais a suposição de que o trabalho seja por natureza desagradável. Pelo contrário, ele realmente tem sentido para as pessoas à medida que se reconheçam naturalmente envolvidas por ele. A motivação por um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade [...] ninguém pode, por isso mesmo, motivar ninguém sendo que a motivação específica para o trabalho depende do sentido que se dá a ele.”

2.7 Criatividade e Inovação

Muitas vezes pode-se fazer a mesma coisa de maneira diferente buscando potencializar resultados, usando de criatividade. Nesta linha Gramigna (2007, p. 226) argumenta que “criatividade é o processo por meio do qual as ideias são geradas, desenvolvidas e transformadas em valor. Implica descobrir maneiras novas e efetivas de lidar com o mundo.” Pode-se perceber um ganho na forma de agir quando ocorre interdependência de serviços entre setores na mesma organização e um esforço comum entre os indivíduos que estão se relacionando profissionalmente, nesta linha Gramigna reforça que é preciso haver um “[...] esforço comum entre pessoas e/ou unidades, visando a realização de uma ação integradora e partilhamento de responsabilidades nos resultados obtidos.”

Para estimular a criatividade, Gramigna (2007, p.221) cita dez hábitos do profissional criativo: curiosidade, ousadia, questionamento, inconformismo, visão de futuro, persistência, flexibilidade, imaginação, ludicidade e visão sistêmica. Portanto, vale investir nestes hábitos que são bastante salutares a todo profissional que almeja crescimento profissional.

Para Gramigna (2007, p.9) “O fenômeno da inovação apresenta características inusitadas: não pode ser tocado, ouvido ou provado. Porém, quando acontece, é sentido, pensado e percebido.” Portanto, a inovação é um diferencial que pode lançar a organização em patamar de igualdade na briga pela concorrência, mesmo com organizações de maior porte e amplitude de negócios ou de mercados. A mesma autora cita que “hoje, a criatividade e a inovação profissional fazem a diferença.” Então para potencializar resultados é importante unir criatividade com inovação.

2.8 Orientação para Resultados

Organizações definem diferentes dinâmicas em busca da realização de seus objetivos e conseqüentemente a obtenção de resultados. Nesta ótica, Hanashiro et al (2008, p.220) revela que “a estratégia competitiva de diferenciação exige empregados que manifestem criatividade, com mentes abertas para incorporar novas formas de realizar o trabalho, e que estejam dispostos a correr riscos. Os incentivos individuais, com bônus para recompensar os desempenhos extraordinários, podem ser canalizados para os resultados inovadores. Os incentivos de longo prazo, participação nos resultados e remuneração baseada em equipes estimulam uma interação entre os empregados e promovem algum grau de autonomia para definir a melhor forma de realizar os objetivos.”

Ainda na linha da orientação para resultados, autores recomendam investir em desenvolvimento interno, voltado especialmente para descobrir novos talentos, desenvolver habilidades e oferecer suporte para que cada colaborador melhore suas competências e seu desempenho profissional para obter seu comprometimento com as metas organizacionais e elevado desempenho. Diante disso, Moscovici (2001, p.12) alerta que “membros profundamente comprometidos com o crescimento e sucesso supera o desempenho e consegue resultados muito além das expectativas.” Já Souza (2005, p. 76) argumenta que “[...] atualmente os valores predominantes são a valorização do cliente, a permanente superação da própria performance, o compromisso com resultados, o respeito nas relações interpessoais, a valorização do funcionário e o ambiente estimulante, com o intuito de viabilizar um desempenho comprometido e essencialmente produtivo.”

Para a conversão de boas intenções em resultados, Carbone et al (2005, p. 137) apontam para “[...] a preocupação na direção de se conhecer a base da competência dos funcionários e a prontidão desse capital humano para a geração de resultados.”

Hall (2004, p. 41) defende que “para bons resultados, não há mágica: apenas clareza de objetivos somados á mobilização interna rumo a esses objetivos.” Ou seja mantém claros e arejados seus valores e objetivos desenvolvendo um eficaz projeto de engajamento de seu pessoal.

2.9 Capacidade Empreendedora

Outra competência extremamente importante para todo líder gestor é sua capacidade empreendedora, ou seja, que transformem ideias em oportunidades. Pode-se dizer que o ato de agregar valor ao que já existe, ou criar algo novo, de valor, independente dos recursos disponíveis, é uma atitude empreendedora.

Para Dolabela (2008, p. 23), “O empreendedor é alguém que sonha e busca transformar seu sonho em realidade”. Ou seja, o indivíduo empreendedor possui várias características que os difere dos demais, tais como: são criativos, dedicados, otimistas, sabem tomar decisões, são visionários, são determinados, tem iniciativa e autonomia, entre outros. Ou seja, assumem riscos, mas fazem acontecer.

Segundo Hashimoto (2006, p.1-2) “muitos empreendedores acabam saindo de empresas de grande porte por não encontrarem um ambiente favorável e de apoio para o desenvolvimento e a implantação de suas ideias.” Complementa ainda que “toda empresa gostaria de ter pessoas altamente empreendedoras, cujo elevado desempenho poderia conduzi-los a resultados surpreendentes. Porém isso não consegue se desenvolver em um ambiente inóspito e desfavorável.” É necessário, portanto um ambiente propício e, além disso, “precisam receber um forte impulso para se tornarem empreendedores interno ao longo do tempo.”

Pode-se perceber a importância de propiciar um ambiente ideal para aflorar o espírito empreendedor para quem já possui este dom, portanto é necessário criar estratégias para reter estes talentos na empresa. Moraes (2013, p. 54) argumenta que “vemos o empreendedor como aquele indivíduo que sonha e que trabalha deliberadamente para tornar realidade seus projetos. O empreendedor é aquele que percebe uma oportunidade e cria instrumentos para aproveitá-la. O empreendedor é aquele que faz acontecer.” E ainda acrescenta que “os empreendedores de fato são aqueles indivíduos que tem iniciativa para criar e tem paixão pelo que fazem. São pessoas que prezam pela qualidade em tudo que fazem. Eles utilizam bem os recursos e estão sempre abertos a correr riscos calculados. São visionários, dinâmicos e muito dedicados [...] geralmente possuem carisma quando expõem suas ideias e tem habilidade para montar equipes de alto desempenho.” (MORAIS, 2013, p. 55)

2.10 Visão Sistêmica

A visão sistêmica é necessária para o sucesso na atuação de qualquer gestor ou líder em qualquer tipo de organização, pois caso não tenha a noção do todo, terá dificuldade de perceber a real importância de sua atuação para a empresa. Na visão de Gramigna (2007, p.91) “ é a capacidade de perceber a interação e interdependência das partes que compõem o todo.” Permite compreender o processo que esta inserido. Ou seja, é necessário a compreensão do todo, mas com detalhes das partes para entender a real dimensão do esforço necessário para o alcance dos objetivos organizacionais, pois “[...] o esforço comum entre pessoas e/ou unidades, visando a realização de uma ação integradora e partilhamento de responsabilidades nos resultados obtidos.”

Já para Teixeira et al (2005, p. 97) “visão sistêmica é a capacidade de compreensão das interdependências, das interinfluências e das vinculações da gestão de pessoas com as demais unidades organizacionais da empresas e com a ambiência externa.”

3. METODOLOGIA

No que concerne a natureza, esta pesquisa classifica-se como Aplicada. Teixeira et al. (2008, p.112) destacam que este tipo de pesquisa visa gerar conhecimentos para aplicação prática voltados à solução de problemas específicos da realidade. Envolve verdades e interesses locais. Quanto aos fins, pode-se dizer que a pesquisa é de forma exploratória e descritiva. Ao classificar como exploratória, justifica-se pela busca de informações sobre assuntos específicos, mediante pesquisa bibliográfica e de estudo de caso, como das competências de liderança dos secretários executivos que atuam na UNIJUÍ, visando melhor entendimento sobre o assunto. Pode-se dizer também ser descritiva pois visa identificar, explorar e descrever fatos da realidade em estudo, através de observações, registros, análise e interpretação de dados coletados entre o grupo escolhido para a pesquisa.

Quanto aos procedimentos, pode-se dizer que enquadra-se como pesquisa participante “quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas” (Gil, apud ZAMBERLAN et al. 2014, p.99).

O universo amostral envolveu profissionais que exerciam o cargo de Secretários Executivos nas unidades acadêmicas da UNIJUÍ, ou seja, das seis unidades departamentais, portanto, este estudo envolve seis pessoas. Sendo a autora desta monografia, ocupante do cargo em uma destas unidades departamentais. Porém o questionário foi aplicado somente a cinco pessoas. A autora estará se posicionando na análise de cada item avaliado.

A coleta de dados inicialmente procedida através de levantamento bibliográfico dos principais temas que envolvem competências de gestores para liderar equipes de alta performance, em busca de resultados organizacionais, ou seja, alinhados com os objetivos da organização. Da mesma forma, foram consultados documentos, como o projeto elaborado por ocasião da criação do cargo de secretários executivos na instituição. Também foi elaborado e aplicado um questionário aberto, com possibilidade de resposta livre e também de questões fechadas, onde o respondente fez escolhas, ou ponderações diante de alternativas apresentadas utilizando-se a Escala de Likert, com as seguintes variáveis: nunca, raramente, às vezes, na maioria das vezes e sempre. O período da coleta de dados foi a segunda quinzena do mês de março de 2014.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se de procedimentos qualitativos e quantitativos, os dados obtidos com a aplicação do questionário foram tabulados em uma planilha de excel, permitindo análise e interpretações que são apresentadas no trabalho.

Considerando dez dimensões já citadas no referencial teórico, apresenta-se na sequências deste trabalho, que inicia com a caracterização da organização, análise do perfil biográfico e em seguida a percepção da amostra de Secretários Executivos quanto a cada uma das dez dimensões.

4.1 Caracterização da Organização

A UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul é uma instituição de ensino superior mantida pela FIDENE - Fundação de Integração, Desenvolvimento e Educação do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, instituição comunitária sem fins lucrativos, de caráter científico, técnico, educativo e cultural.

A UNIJUÍ, mantida pela FIDENE, é uma instituição de natureza comunitária, reconhecida pela Portaria nº 497, de 28 de junho de 1985, do Ministro de Estado da Educação da República

Federativa do Brasil. Tem sede no Município de Ijuí e mantém câmpus universitários nos municípios de Ijuí, Santa Rosa, Panambi e Três Passos, todos no Estado do Rio Grande do Sul, aprovados pela Portaria nº 1.626, de 10 de novembro de 1993 do Ministro de Estado da Educação e do Desporto. Além da atuação nos diferentes câmpus, a UNIJUÍ tem abrangência regional em cinquenta municípios.

A UNIJUÍ oferece cursos de graduação presenciais e a distância, programas de pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*, dentre os quais se destacam cinco programas de mestrado, reconhecidos e recomendados pelo Ministério da Educação, e um programa de doutorado implantado em 2010.

Contemplam a estrutura da Universidade órgãos suplementares ou de apoio de natureza técnica, cultural, recreativa e de assistência ao estudante. Na época da aprovação do estatuto eram em número de 40 órgãos suplementares e de apoio.

4.2 Análise do perfil biográfico dos participantes da pesquisa

No atual grupo de secretários executivos das unidades departamentais da UNIJUÍ, apenas um deles é do sexo masculino, todas as demais são mulheres, ou seja quatro são do sexo feminino. Pela faixa etária descrita pelo grupo de secretários executivos pesquisados, todos possuem mais de 31 anos, sendo três na faixa de 31 a 35 anos. No que se refere ao estado civil dos participantes da pesquisa, um com união estável, um divorciado, os demais são casados. Referente ao tempo de serviço no cargo, apenas uma tem entre dois e três anos de serviço no cargo, todos os demais possuem acima de seis anos completos, ou seja, estão atuando, desde a criação do cargo na instituição, no ano de 2006.

4.3 Auto-desenvolvimento e gestão do conhecimento

As mudanças rápidas e constantes, as novas exigências do mercado, a facilidade de acesso às informações, a competitividade, fazem com que a busca por novas aprendizagens, pelo aprimoramento dos conhecimentos torne-se hoje numa necessidade permanente.

Percebe-se, analisando os dados da pesquisa, que três dos pesquisados declara que “sempre” busca seu próprio desenvolvimento para obter novas competências preocupados na melhoria da eficácia no desempenho de sua função. A maioria, ou seja, três dos cinco, concordam que “sempre” ou “na maioria das vezes” a instituição promove processos de educação continuada de forma adequada. Por outro lado todos os cinco dão real importância ao *coaching*, no sentido de ser uma ferramenta complementar de apoio as pessoas para que consigam atingir determinados resultados. Portanto é extremamente benéfico para as organizações no sentido de ajudar no desempenho geral das equipes de trabalho, buscando alinhamento de forma que reverta em melhores resultados.

Crosby (1991, p.05) corrobora com esta reflexão da importância do *coaching* ressaltando que “[...] sabe-se que quase todos os casos de fracasso em negócios a situação evolui a partir de um problema que já era conhecido e poderia ter sido evitado.” Portanto, pode-se corrigir erros anteriormente cometidos e que agora podem ser evitados com a atuação de profissionais mais experientes. É um novo campo de trabalho para aquelas pessoas, já aposentadas, e que ainda se sentem jovens para deixar o mercado de trabalho e estarão lá para auxiliar as novas gerações a progredir e crescer profissionalmente com a confiança de alguém que sabe o que fala.

4.4 Processo de comunicação institucional

Uma competência imprescindível para quem trabalha com pessoas é a capacidade de relacionamentos e comunicação. O gestor que consegue transmitir com clareza os objetivos estratégicos e as expectativas conseguirá desenvolver na equipe a capacidade produtiva na realização das metas. Outra coisa importante num momento desses é saber ouvir. Pois o resultado desta ação deve ser construtiva.

Pelas respostas do questionário aplicado, quatro afirmam que “na maioria das vezes” são ouvidos e compreendidos pelo grupo. Da mesma forma quatro reforçam que a comunicação ocorre de forma espontânea e eficaz, ou seja a equipe tem liberdade para se expressar. Por outro lado, todos os secretários executivos afirmam que “as vezes” conseguem espaço para emitir sua opinião, buscando agilidade nos processos de trabalho quando se relaciona com setores de apoio.

Analisando este último quesito, percebe-se que é preocupante a questão da comunicação entre os diferentes grupos de pessoas que atuam nas unidades departamentais com as unidades administrativas. Constata-se pouco diálogo e quando tem não são construtivos e sim defensivos, ou seja, a impressão que fica é de não ser ouvido.

Nesta lógica que empresas criam canais de comunicação que busquem suprir esta deficiência em ligar as informações essenciais entre os diferentes setores de uma organização. Para isso buscam um processo ideal de comunicação. Para Bekin esta ligação é realizada por um bom programa de endomarketing. Ou seja, um eficiente processo de comunicação com o público interno agrega valor aos serviços. Nesta linha Bekin (2004, p. 04) ressalta que “mais que um nome ou uma marca, endomarketing é um conceito, uma postura, uma atitude e um comportamento, um instrumental que corresponde a uma nova abordagem para o mercado.” Tal postura visa sincronizar, compartilhar e alinhar objetivos organizacionais. Além de harmonizar e fortalecer relacionamentos.

4.5 Trabalho em Equipe

Os dados da pesquisa demonstram que todos os secretários executivos acreditam saber distribuir e delegar tarefas, sendo três com a variável “na maioria das vezes” e dois com a variável “sempre”. Por outro lado, há uma divergência ao questionado sobre a união de esforços com as unidades de apoio, em busca de resultados para o cumprimento da missão institucional, um com a variável “raramente” e dois com a variável “as vezes”. No que se refere em se ajudar e auxiliar-se mutuamente, em busca de resultados comuns, também não há consenso nas respostas, destacando as variáveis “as vezes” (dois) e “na maioria das vezes” (dois).

Para ser uma equipe ainda é necessário um longo caminho de desenvolvimento, com mais colaboração, cooperação, sinergia, enfim atitudes que necessariamente fazem parte de uma equipe. Percebe-se progresso, mas há carência de capacitações, sensibilização para atingir o ideal a fim de conseguir os resultados esperados do trabalho, atuando de forma conjunta e mais produtiva, principalmente quando se trata de atuação entre setores interdependentes, ou seja, que um depende do outro para dar continuidade as atividades que estão desenvolvendo.

A literatura tem mostrado que “[...] uma coisa é você encontrar várias pessoas juntas trabalhando, cada uma por si, ao mesmo tempo e no mesmo lugar, outra é você se deparar com várias pessoas trabalhando juntas num mesmo projeto, por um mesmo objetivo” (MOSCOVICI, 2001, p.4). Realmente formar uma equipe que atue como equipe não é nada fácil, requer muito comprometimento das pessoas em prol dos mesmos objetivos e com a mesma motivação. Buscar esse alinhamento de várias equipes, onde umas dependem de outras para a execução de suas atividades é algo ainda mais desafiador.

4.6 Relacionamento interpessoal

Todos os pesquisados confirmam que as relações com os membros são positivas, de respeito e colaborativamente afetivas. Já três entende que “as vezes” a equipe faz um bom trabalho de desenvolvimento de relações com os envolvidos-chaves de outros setores. Por outro lado, quatro respondeu que “na maioria das vezes” a equipe possui um bom relacionamento entre si.

É preciso considerar que, numa organização existem interesses comuns, mas se tratando de ser humano existe uma realidade mais abrangente, a qual trata-se dos objetivos e interesses individuais. Cada indivíduo tem sua singularidade, então um trabalho em equipe que favoreça relacionamento afetivos pode neutralizar as resistências, situações conflitivas ou agressivas.

A questão do relacionamento humano não é algo simples de descrever, e complexo também de compreender. No mundo empresarial, muitas vezes ocorrem disputas por poder e surgem diversos conflitos. Moscovici (2001, p.32) fala que “o relacionamento entre os indivíduos engloba expectativas, demandas, afetividade e poder, em qualidade e intensidade variadas, como fatores importantes na conduta individual.” Dos relacionamentos “ainda emergem atrações, ciúmes, ressentimentos, inveja, hostilidade, manobras manipulatórias de chantagem emocional, sedução.” Ainda mais que “as empresas de hoje, são na sua maioria, estruturas piramidais de poder recheadas com pessoas. Cada grupo no seu quadradinho do organograma, em algum ponto da pirâmide, mais alto ou mais baixo. No topo está o comando.” o que torna este desafio ainda maior. Daí o papel do líder é preponderante no sentido de apaziguar os ânimos e reverter esta energia em foco nos resultados.

4.7 Liderança

A pesquisa mostra que não há consenso pelas respostas ao questionamento se os membros da equipe tem uma oportunidade real de participar das decisões, sendo que dois assinalou a variável “raramente” enquanto dois marcou “na maioria das vezes”. Pode-se entender que em alguns casos isso acontece em outros não. Para a questão da clareza e coerência da autoridade do líder, quatro respondeu que “na maioria das vezes” isso ocorre. Da mesma forma quatro entende que “na maioria das vezes” consegue manter a equipe comprometida com metas e resultados.

Liderar uma equipe não é tarefa fácil, quanto mais com grupos que não executam as mesmas atividades, estão em espaços físicos diferentes e recebem orientações de mais de um líder. Saber liderar é saber envolver e conseguir criar uma unidade na equipe, um espírito de integração e cooperação. Isso requer autoestima fortalecida e boa capacidade perceptiva.

Para Adair (2002, p.7) “ninguém pode ensinar liderança. Isso é algo que você deve aprender. Se aprende principalmente da experiência. Porém a experiência ou a prática devem ser iluminadas por princípios ou ideais.” Já Hall (2004, p.127) relata que “os seguidores desejam seguir a vontade do líder. Liderança é algo atribuído às pessoas pelos seus seguidores.” Este autor, argumenta ainda que “liderança é uma forma especial de poder, para incentivar a concordância voluntária dos seguidores em uma ampla variedade de assuntos.” Portanto, esta influência pode direcionar-se também para o lado negativo, pois pode influenciar seus subordinados com comportamentos persuasivos ou intimidadores.

4.8 Motivação e energia

Os dados da pesquisa retratam discordância no percentual de respostas, citando que “raramente” (dois) e “as vezes”(dois) quando perguntados se percebem os membros da equipe reclamando das atividades que executam ou de cansaço e desânimo. Três responderam que conseguem perceber motivação dos colaboradores na execução das atividades. Nesta mesma linha, quatro afirmaram que conseguem motivar os membros de sua equipe para um engajamento total em busca de resultados comuns.

Uma característica da motivação é que é de curta duração, precisando portanto, permanente reciclagem e constante realimentação. Autores afirmam que ninguém motiva ninguém, mas mesmo assim é necessário disponibilizar estímulos para que os colaboradores se auto-motivem. Na maioria das vezes isto se resolve com pequenos gestos como: um agradecimento sincero; quando o indivíduo

se sente reconhecimento pelo seu trabalho bem feito ou pelos avanços demonstrados; um incentivo a novas ideias quando o percebe confuso; quando é ouvido ao fazer alguma sugestão de mudança. Se isso não for possível, ao menos, deve-se evitar ações que o desmotivem.

Gramigna (2007, p.230) ressalta ainda que “é bom lembrar que pessoas motivadas superam seus próprios limites!” Da mesma forma salienta Bergamini (1997, p. 84). que “quanto mais motivação houver em relação a uma atividade, menos as pessoas vêem o tempo passar, enquanto desempenham tal atividade. Pelo contrário, se há falta de motivação, o dia de trabalho parece longo demais.” Portanto se a empresa espera um alto grau de produtividade, deve investir na motivação de seus colaboradores.

4.9 Criatividade e inovação

No que se refere a inovação, pode-se dizer que inovou a pessoa que consegue agregar valor a um produto ou serviço pelo simples fato de fazer de forma diferente. Neste sentido, pelas respostas do questionário, quatro dos pesquisados, entende que “na maioria das vezes” conseguem fazer com que isso aconteça com sua equipe. Deste modo, a maioria procura sempre orientar a equipe a usar a criatividade e inovação em busca de um serviço mais ágil e qualificado. Somente “raramente” ou “às vezes” percebe que há falta de iniciativa ou de inovação no grupo.

O grupo procura sempre usar da criatividade e inovação, muitas vezes por pura necessidade, pois muitas vezes há sobrecarga de atividades, as estruturas não estão acompanhando de forma ideal as mudanças ambientais e tecnológicas que ocorrem na contemporaneidade. Então se aproveita esta oportunidade de inovar para fazer bem feito uma tarefa que muitas vezes, sem amparo necessário dos setores de apoio, poderia ocasionar transtornos, mas para evitar isso, se usa da criatividade e resolve o mais rapidamente possível. Na maioria das vezes para atender de forma qualificada os alunos, considerados os maiores clientes da instituição.

4.10 Orientação para Resultados

Qualquer gestor deve dar uma visão geral e ampla de todo funcionamento da organização, informando claramente os objetivos, metas e estratégias através de um diálogo aberto e claro a todos os colaboradores. Assim o indivíduo sabe da importância das atividades que executa e como isso influencia para o sucesso dos resultados.

Para Hashimoto (2006, p. 40) “mais importante do que saber quem fará é saber o que é preciso ser feito.” Portanto, a definição de papéis é importante, mas, mais que isso é saber qual o foco que deve-se concentrar maior energia.

Nos dados representados pelas respostas da pesquisa, observa-se claramente discordância nas respostas dadas ao questionamento de que os objetivos e metas institucionais sejam divulgado de forma clara e objetiva a todos da equipe, com uma compreensão clara do que se espera de cada um. Já três concorda que “na maioria das vezes” os objetivos são entendidos e aceitos pelo grupo. Da mesma forma três entende que a equipe trabalha unida em prol dos mesmos objetivos, tendo um conjunto claro de metas, focando em resultados. Parece haver certa contradição nas respostas da primeira e as demais questões, pois elas se complementam, e, portanto deveriam ter respostas parecidas.

Para manter equipes unidas, motivadas e focadas para garantir o alinhamento com os objetivos, a comunicação tem papel primordial neste processo. Neste sentido, na UNIJUÍ o Sinergia, programa de endomarketing é considerado estruturante na gestão administrativa e seu grande desafio é transformar funcionários em aliados estratégicos na busca por resultados. Para isso devem ter claro o entendimento dos referenciais estratégicos (missão, visão e políticas) e também objetivos e metas.

4.11 Capacidade Empreendedora

Os dados da pesquisa revelam que quatro dos secretários executivos tomam para si o desafio de executar alguma tarefa que julgam imprescindível para o cumprimento de metas do setor. A maioria, ou seja, três dos cinco, cita que “na maioria das vezes” conseguem propor e implementar soluções de problemas, de forma que agregue valor aos serviços prestados por sua equipe. Porém no item que trata da tomada de decisões urgentes na ausência da chefia imediata a fim de não prejudicar o andamento das atividades, o grupo tem discordâncias nas respostas.

Segundo Hashimoto (2006, p. 4) “Evidencia-se a dificuldade de se encontrar uma definição que consolide, de forma objetiva, a conceituação do termo empreendedorismo. Vários autores concordam que a “essência do empreendedorismo” reside em três elementos localizados no coração da atividade empreendedora: a inovação, o risco e a autonomia. No entanto, vale ressaltar que esses três elementos só qualificam o empreendedorismo quando estão juntos. Sozinhos, eles podem ser considerados características que qualquer executivo ou empresário pode possuir.”

Hashimoto (2006, p. 9) complementa ainda que “o empreendedor surge de um contexto situacional, no qual suas habilidades são evidenciadas. Porém apontam para processo de criação de valor.” E que “qualquer funcionário que por iniciativa própria promove alguma mudança dentro ou fora do seu escopo de trabalho, para o qual ele não é originalmente pago, pode, a rigor, ser considerado um empreendedor corporativo.” Hashimoto (2006, p. 13-14).

Ou seja, para ser considerado um empreendedor, requer-se competências adicionais. Aquele que assume responsabilidade de promover inovação de qualquer tipo, a qualquer momento, em qualquer lugar da organização, que melhore um relatório, que tome uma decisão acertada, mesmo que seja uma decisão pequena, mas urgente, que implementa algo que possa gerar valor, que faça qualquer coisa, melhor a cada dia, pode ser considerado um empreendedor, então a equipe de secretários executivos tem grande potencial para atuar nesta linha.

Para isso acontecer, deve-se criar um ambiente propício para ideias empreendedoras, assim as competências individuais se somam umas às outras em favor de um esforço conjunto direcionado para objetivos comuns.

4.12 Visão Sistêmica

Só se pode entender um sistema contemplando o todo, desta forma, ter visão do todo, ou ter um pensamento sistêmico, é uma competência que se faz necessária, além de uma constante atualização, a fim de acompanhar as mudanças que vão ocorrendo tanto na estrutura, quanto nos processos de trabalho, para então interferir de maneira adequada, em busca de resultados mais rápidos e qualificados.

Com base na pesquisa, verifica-se com 100% das respostas assinaladas nas variáveis “na maioria das vezes” e “sempre” que os pesquisados demonstram conhecer profundamente todas as instâncias institucionais. Desta forma, demonstram possuir uma visão completa dos diferentes trâmites e processos de trabalho em que sua equipe necessita para dar sequências as atividades laborais. Nesta mesma linha, concordam com percentual de 100% sobre a importância do setor onde atua para o todo da instituição.

No meio organizacional, tudo se relaciona, pode-se definir isso como uma realidade complexa, em que tudo está interligado, em que as partes estão interconectadas, interdependentes, cabendo aos gestores estabelecer estas relações e quais devem ser mais, ou menos valorizadas.

A reflexão pode seguir na linha de identificar como fazer para passar esta visão para todos os colaboradores. Para que as pessoas tenham o comprometimento, que passem a encarar a realidade organizacional de forma integrada e se comprometerem com o todo da organização, desta forma todos estarão alinhados em busca dos mesmos objetivos organizacionais.

CONCLUSÃO

A realização deste trabalho teve como objetivo identificar as competências essenciais para que os Secretários Executivos, enquanto líderes consigam um alinhamento estratégico de suas equipes com os objetivos organizacionais. Utilizou-se como case de estudo as unidades departamentais da UNIJUÍ, através da percepção das pessoas que atualmente exercem o cargo de secretários executivos nestas unidades.

Nesta visão, após a criação do cargo de Secretário Executivo no ano de 2006, este profissional passou por um processo de capacitação para deixar de ser um simples executor de tarefas para exercer funções criativas, com capacidade de opinar e decidir. Como resultado, percebe-se que ocorreu uma mudança de postura, passando a apresentar múltiplas competências, a se comprometer com diferentes tarefas do cotidiano das unidades departamentais, assessorando a chefia, de forma a liberá-lo de questões operacionais, para dedicar-se a questões mais abrangentes e estratégicas. Demonstra-se responsável com seus deveres, em condições de assumir compromissos e realizá-los de maneira satisfatória. Analisando dessa maneira, percebe-se a importância deste profissional no sentido de identificar, juntamente com a sua equipe, as metas fundamentais a serem atingidas, mas não esquecendo que tais propostas devem estar em sintonia com os objetivos da unidade, bem como com o planejamento institucional.

Um desafio a ser enfrentado e destacado na pesquisa é a rotatividade de pessoal técnico administrativo e de apoio tanto das unidades departamentais quanto dos setores de apoio. A reposição por outro profissional, que segue os trâmites legais, não é feita de um a hora para outra. Sem nem precisar entrar no mérito de que as organizações estão, de forma irreversível, dentro de um ambiente de alta concorrência e que, atender bem e de forma plena não é só fator de sucesso, mas de sobrevivência. Portanto, ter profissionais treinados e preparados, para tal, é imprescindível. Percebe-se que há a necessidade de estudar uma forma mais efetiva de retenção de pessoas, principalmente aquelas que se destacam em suas atividades, para, pelo menos, minimizar este problema.

Outro problema que é recorrente e com muitas reclamações se refere a burocracia nos processos de trabalho em diversas atividades do dia a dia da instituição. Sugere-se a criação de uma comissão permanente para estudar os diferentes processos de trabalho objetivando diminuição de erros, falhas, desperdícios, evitar a morosidade e o retrabalho, buscando com isso agilidade e melhoria contínua, bem como produtividade nos serviços prestados tanto internos quanto externamente.

Desenvolvimento de competências perpassa por dois aspectos: formação técnica e competências comportamentais. Inicialmente é necessário um levantamento de quais competências são necessárias para determinado cargo, confrontar com as competências em que há carências nos ocupantes do cargo para então propor um programa de capacitação de desenvolvimento de competências permanente, ou seja, uma educação continuada.

Diante do exposto, pode-se concluir com este estudo, que os objetivos propostos foram alcançados e pode-se dizer que, de modo geral, percebe-se que as pessoas que atualmente atuam no cargo de secretários executivos possuem uma boa qualificação, demonstrando ter boa parte das competências estudadas e ressaltadas como essenciais. Porém, com as constantes mudanças que vem ocorrendo nas organizações e no mundo do trabalho, há a necessidade constante de aprimoramento e

qualificação, visando potencializar diferentes competências, de todo o quadro funcional de qualquer organização, independente de seu ramo de atuação, ou da atividade que o indivíduo executa.

REFERÊNCIAS

- ADAIR, John. **Como Tornar-se um Líder**. VOCÊ S.A – EXAME. São Paulo : Nobel, 2002
- AGOSTINHO, Marcia Esteves; BAUER, Ruben; PREDEBON, José (Org.) **Convivialidade: a expressão da vida nas empresas**. São Paulo : Atlas, 2002.
- BEKIN, Saul Faingous. **Endomarketing – como praticá-lo com sucesso**. São Paulo : Prentice Hall, 2004
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4 ed. São Paulo : Atlas, 1997.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz; VILHENA, Rosa Maria de Paula. **Gestão por Competência: e a gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro : Ed. FGV, (série Gestão de Pessoas), 2005. 172p.
- CROSBY, Philip B. **Liderança – a arte de tornar-se um executivo**. São Paulo : Macron, McGraw-Hill, 1991 (tradução: Antônio Carlos Rodrigues Serrano)
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.
- DREWS, Gustavo Arno; PIZOLOTTO, Maira Fátima. **Orientações TCC**. Ijuí : Editora UNIJUÍ, 2012.
- DRUCKER, Peter F. **Administração de Organizações Sem Fins Lucrativos: princípios e práticas**. São Paulo : Pioneira – Thomson Learning, 2001.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo : Atlas, 2002.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão por Competências: um modelo avançado para gerenciamento de pessoas**. São Paulo : Gente, 2001.
- GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão de talentos**. 2 ed. São Paulo : Pearson Prentice Hall, 2007.
- HALL, Richard. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. São Paulo : Prentice Hall, 8ª edição, 2004. (tradutor Roberto Golmann)
- HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. (Org.) **Gestão do Fator Humano: uma visão baseada em stakeholders**. 2 Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- HASHIMOTO, Marcos. **Espírito Empreendedor nas Organizações: aumentando a competitividade através do intra-empresendedorismo**. São Paulo : Saraiva, 2006.
- MORAIS, Roberto Souza. **O Profissional do Futuro: uma visão empreendedora**. Barueri. São Paulo : Minha Editora, 2013.
- MOSCOVICI, Fela. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. Rio de Janeiro : José Olympio. 2001.
- PARKER, Glenn M. **O Poder das Equipes – um guia prático para implementar equipes interfuncionais de alto desempenho**. Rio de Janeiro : Campus, 1995. (tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho).
- PRATES, Alexandre. **A reinvenção do profissional: tendências comportamentais do profissionalismo do futuro**. Barueri, São Paulo : Novo Século Editora, 2012.
- SOUZA, Vera Lucia; MATTOS, Irene Badoró; SARDINHA, Regina Lúcia Lemos L.; ALVES, Rodolfo Carlos Souza. **Gestão de Desempenho**. Rio de Janeiro : FGV, 2005. (Gestão de Pessoas).
- TEIXEIRA, Gilnei Mourão. **Gestão Estratégica de Pessoas/** Gilnei Mourão Teixeira, Aristeu Coelho da Silveira, Carlos Pinheiro dos Santos Bastos Neto, Gercina Alves de Oliveira. Rio de Janeiro : FGV, 2005. 144p (Gestão de Pessoas).

ZAMBERLAN, Luciano (Org.)...[et al.]. **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas**. Ijuí: Ed. Unijuí. 2014. 208 p.